جاك تروت ستيف ريفكين

# إعادة التموضع

## الأعمال في عصر التنافس، التغييرات والأزمات



دار مؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع

ترجمة
منتجب يونس



دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع

# إعادة التموضع

**الأعمال في عصر التنافس،**

**التغييرات والأزمات**

**ДЖЕК ТРАУТ** ПРИ УЧАСТИИ
**СТИВА РИВКИНА**

# РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

## БИЗНЕС В ЭПОХУ КОНКУРЕНЦИИ, ПЕРЕМЕН И КРИЗИСА

**جـاك تـروت**　　　　**ستيف ريفكين**

# إعادة التموضع

## الأعمال في عصر التنافس، التغييرات والأزمات

**ترجمة**

**منتجب يونس**

♦ إعادة التموضع.

الأعمال في عصر التنافس، التغييرات والأزمات.

- تأليف: جاك تروت، ستيف ريفكين.
- ترجمة: منتجب يونس.
- سنة الطباعة: 2020.
- الترقيم الدولي: ISBN: 978-9933-18-846-7





يطلب الكتاب على العنوان التالي:

**دار علاء الدين**
للنشر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241
ص. ب: 30598
daraladdinsyria@gmail.com

**دار مؤسسة رسلان**
للطباعة والنشر والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5627060
00963 11 5637060
فاكس: 00963 11 5632860
ص. ب: 259 جرمانا
darrislansyria@gmail.com


وفاءً لذكرى
السيدة زويا ميخائيلينكو
لدورها الكبير في مسيرة دار علاء الدين

# المقدمة

لم يكن من السهل عليَّ كتابة هذا الكتاب، ولا سيما أنني تطرقت مرات عديدة لمثل هذا الموضوع. هل من المقبول عدم تكرار ما كنت بدأت التحدث عنه منذ عام 1969 مجدداً؟

هذا غير ممكن وذلك لأن القارئ الحصيف يمكنه أن يجد على هذه الصفحات مسائل قد تحدثت عنها في كتبي الخمسة عشر التي كنت قد ألفتها سابقاً. وفي هذه الحالة عليكم بالتفضل والتماس العذر لي. في هذه الطبعة تم إدراج الكثير من المواد والمواضيع الجديدة، والتي تعكس بشكل أفضل ما يحدث ويجري من أمور في عالمنا المعاصر.

منذ سنوات عديدة مضت، قمت وشريكي السابق بتأليف كتاب عنوانه «التموضع معركة لكسب العقل». منذ مدة وجيزة تم تصنيف ذلك الكتاب باعتباره أحد أفضل المؤلفات التي تطرقت للعمل الحر في التاريخ.

بفضل ذلك الكتاب، أضحى التموضع من أفضل الإجراءات التي يمكن تصورها وإدراكها بهدف احتلال المكان المناسب وإثبات الجدارة في عالم العمل الحر. لكنه وبسبب التغيرات المستمرة علينا أن لا نهمل أمراً قلما يتم الاهتمام به، وهو «إعادة التموضع». هذا الأمر يجب إعادته إلى الواجهة فيما يخص الأسواق وعالم الأعمال. وهذا يعود لثلاثة أسباب: التنافس، والتغيرات، والأزمات.

من الجدير ذكره، أنه في الكتاب الذي رأى النور في عام 1980 تم التطرق إلى مسألة إعادة التموضع فقط في الفصل الثامن، إذ تم البرهان فيه، أن ذلك من الوسائل الفعالة لتطوير التنافس.

أما فيما يخص استخدام أسلوب إعادة التموضع في مجال التنافس، فسوف نتحدث عنه لاحقاً. اليوم نرى أمثلة متزايدة من إستراتيجية التنافس هذه وأكثر من السابق. لكنه في الواقع أقل مما كنت أنشده. من الأمثلة العديدة يمكننا أن نذكر

- شبكة مطاعم «*Denny's*»، التي تعلن أن شبكة مطاعم «*IHOP*» المنافسة لها تقترح على روادها «فطوراً من السكر»، أما هي فتقترح على روادها تناول «الفطور الحقيقي» من ابتكارها.

من أكثر مشاهد إعادة التموضع عدوانية نشاهدها في عالم السياسة. حيث نجد أن أولئك الأشخاص جعلوا منها علماً قائماً بحد ذاته. في اللحظة المواتية نعت الجمهوريون خصمهم الديمقراطي جون كيري بأنه داعية حرية مبذر ومسرف. إن ذلك لم يكن عدلاً، لكنه كان دعاية انتخابية فعالة ضد الخصم. لقد خسر الديمقراطيون الانتخابات التي جرت عام 2006 في أمريكا. لكنهم استردوا خسارتهم بعد إعصار «كاترينا» والأزمة المالية عام 2008، حين نعتوا خصومهم الجمهوريين بأنهم جهلة وعديمو الخبرة والمعرفة. هذا الوصف كان عادلاً تماماً وفي الوقت نفسه فعالاً جداً.

**إعادة التموضع باعتبارها وسيلة للخروج من الأزمة**

في البداية إن «*raison d'etre*» أو إعادة التموضع، كانت تعني كيفية «إغراق» المنافسين والخصوم، أو سبل إزاحتهم. لكنها في الوقت نفسه تساعد على تبني طرق تكنولوجية تسرع من تحسين وتطوير نوعية وجودة الكثير من السلع. حول هذا الموضوع كتب الأستاذ في جامعة هارفارد كلايتون كريستنس *Clayton M. Christensen* كتاباً جيداً («*The Innovator's Dilemma*»). لقد اقترح في كتابه مجموعة من التصورات والتكنولوجيا الصاعقة (*disruptive technology*). لقد أوضح كيف تتمكن الإدارات الحكيمة للشركات من استخدام تلك التقنيات لكي تبقى متربعة على القمة في مجال عملها.

تكمن الفكرة الأساسية، أنه في تلك المجالات المعقدة من العمل التجاري مثل العمل في مضمار الاتصالات الهاتفية، الحواسيب، التجهيزات الطبية أو السينما، والكتب المدرسية وبطاقات المعايدة وحتى الكثير من أنواع السلع البسيطة واسعة الانتشار يجب أن تخضع لجملة من التحسينات والتطورات. حول هذا الموضوع سوف نتحدث بمزيد من التفصيل لاحقاً.

من الممتع أنه في الكثير من الشركات التي تعاملت معها ذكرها المؤلف كريستنس في كتابه باعتبارها أمثلة ناجحة. لقد قمت بمساعدة تلك الشركات على كيفية استخدام أسلوب إعادة التموضع في عملية التأقلم مع المستجدات والمتغيرات الحاصلة.

إن جوهر الحل يكمن في إيجاد وسيلة أو طريقة لتغيير نمط التفكير الشخصي بحيث يتم التأقلم مع المستجدات والمتغيرات الخطيرة.

يصف البروفسور كريستنسن موت وانهيار شركة *Digital Equipment Corporation* (*DEC*)، والتي اشتهرت بصناعة الكمبيوترات الصغيرة، إذ كانت تعد ثاني أكبر الشركات المتخصصة في صناعة الكمبيوترات من حيث الحجم في العالم. في إحدى المرات قمنا بإجراء مقابلة مع مؤسسي شركة *DEC* كين أولسين *Ken Olsen* وأخيه ستان أولسين *Stan Olsen*. دار النقاش حول إستراتيجية إعادة التموضع، وإمكانية الخروج من الأزمة التي تعرضت لها الشركة وذلك بسبب إغراق شركة *IBM* الأسواق بحواسيبها النقالة، التي هددت بشكل جدي مبيعات شركة *DEC*. قرر صاحب الشركة الانتظار، ليرى ما سوف تقدم عليه شركة *IBM* من أفعال لكي يقوم بالإجراءات الجوابية.

لقد قدّمتُ مشورة للمدير التنفيذي في شركة زيروكس *Xerox* حول إستراتيجية إعادة التموضع، والتي أفادته في إخراج الشركة من أزمتها الناتجة عن ظهور الطابعات الليزرية والتي هددت مبيعاتها أجهزة تصوير الوثائق العادية. لكنهم لم يسرعوا في تغيير خطط الشركة (بسبب ذلك أضحت شركة *Hewlett-Packard* عملاقاً حقيقياً).

أيضاً قمت بتقديم مشورة حول إستراتيجية إعادة التموضع إلى شركة سيرز *Sears*، والتي أعطتها فرصة للاستمرار في الحياة وذلك بعد ظهور «السوبرماركات العملاقة»، والتي أزاحتها عن عرشها في عالم التجارة والتسوق حيث كانت في القمة. ومن جديد لم تقم إدارة الشركة بتغيير إستراتيجيتها، إلا بقدر يجعلها باقية على قيد الحياة، حتى هذا حصل بصعوبة بالغة.

يُظهر كتاب (*The Innovators Dilemma*) بوضوح المشكلة، لكن

كرستينسن لم يتح له اقتراح الإستراتيجية التي تؤمن، لو تم استعمالها، حل معضلة التغيرات. لم يدر في خلده أن الحل يكمن في إعادة التموضع.

**إعادة التموضع في فترة الأزمة**

دعونا الآن نتحدث عن السبب الثالث لحصول الأزمة. أولاً تكون الأزمة صغيرة في البداية. بشكل مفاجئ يتحتم على جميع الشركات في العالم أن تكيف خططها مع الوضع المستجد، والذي يمكن أن نسميه ومن دون تضخيم بأنه مقلق جداً. وهنا يظهر أن الحل يكمن في إعادة التموضع. لكن بأي شكل يمكننا أن نغير إحساسنا وإدراكنا حول القيم - يظهر لدى الجميع مفاهيم حولها. على الأغلب أن جميع الشركات سوف تحاول استنباط الحل عن طريق التحفيز من خلال الأسعار (*Price Promotion*). إن شركة إنتاج السيارات الكورية هونداي توصلت إلى ابتكار خاص: «لأولئك الذين فقدوا عملهم». شركات أخرى، يخفضون السعر، أو يعرضون على الزبائن عند شرائهم سلعة واحدة أن يحصلوا على الثانية مجاناً أو بسعر منخفض جداً. كنت أفضل أن تهتم الشركات بالقيم وليس بالقيمة - من المحتمل أن تخفيض الأسعار يفتح حرب أسعار لانهاية لها، أيضاً إن الشركات المنافسة لديها قلم يستطيع أن يشطب السعر القديم.

لا بد أنكم لاحظتم، كيف أن شركات إنتاج السلع الغذائية تتنافس فيما بينها. إنهم يتصارعون على كل دولار. تؤكد شركة *Del Monte* أن السلع الغذائية المعلبة أفضل من المجمدة. أما منتجات *Oscar Mayer Deli Fresh* من اللحوم فهي «رفيعة المستوى من حيث المذاق وليس من حيث السعر». أعتقد أن الفكرة واضحة.

إضافة إلى ذلك، وبكل تأكيد، توجد أزمات صغيرة بسببها يتحتم على شركات مثل *AIG* أو *GM* السعي بشكل حتمي إلى إعادة التموضع - وإلا لن يكتب لها الحياة. هذا صعب. من خلال ذلك يتحتم على الشركات محاولة تغيير تفكير المستهلك. وهذا العمل كان على الدوام يشكل صعوبة بالغة أو شبه مستحيلة.

عند التفكير بالتنافس والتغيرات والأزمات، نصل في هذه الأيام إلى قناعة مفادها أنه أتى الوقت الذي نحتاج به إلى إعادة التموضع. اقرؤوا حول ذلك لاحقاً.

# الجزء 1

# التنافس

**«مثل هذه الحالات، أشبه ما تكون بالحرب، وإن أسوأ الأخطاء هي تلك التي تحصل بسبب اختيارنا»**

**- كارل فون كلاوزفيتز [1]**

(1) كارل فون كلاوزفيتز - مؤرخ عسكري ألماني مشهور، قام بتجميع ودراسة خلاصة التجـارب الإسـتراتيجية والتكتيكية العسكرية العالمية.

إذا كان شيء ما قد تغير بشكل رئيسي أثناء الفترة التي عملت بها - فإن ذلـك الـشيء هـو التنـافس. لقـد أصـبح التنـافس حـاداً وعنيفـاً جـداً. إن المتنافسين الآن يهددوننا من كل زاوية من زوايا العالم، ولا يوجد أي مـؤشر يوحي بتحسن الأحوال.

عندما لا يكون السوق في حالة توسع ونمو، عنـدها لا يـشكل التنـافس خطورة تذكر، والمد يستطيع حمل جميع السفن. لكن ماذا يحـدث عنـدما ينعدم الماء؟ عندها من أين يمكن الحصول على زبائن جدد؟ هنـا الجـواب واضح: يجـب انتـزاعهم مـن الآخـرين، لـذلك عليـك في مثـل هـذه الحالـة امتشاق السلاح وتحضير نفسك لمهاجمة الخصم أو المنافس.

# الفصل الأول

## الأســــاس

من المهم أن نفهم جـوهر التموضـع، وذلـك لأنـه يعـد أساسـاً أو قاعـدة لإعـادة التموضع. دعونا نعيد ما كنا قد كتبناه سابقاً حول هذا الموضوع، عنـدما تفهمـون ذلـك عليكم إظهار بعض الصبر.

التموضع هو - ما تتميـزون بـه عـن بقيـة المتنافسين في فهـم واسـتيعاب أذواق وحاجات المستهلكين. إضافة إلى ذلك، من المهم أن نفهم كيف يعمل عقلنـا وإدراكنـا في عملية التواصل.

أما إعادة التموضع - هـي عبـارة عـن الإسـتراتيجية التـي تتـيح لنـا التكيـف مـع متطلبات وذوق المستهلك بحيث يتقبلنا أو يتقبل منافسينا. (سوف يتم لاحقـاً التحـدث عن هـذا الموضـوع بالتفـصيل في الفـصول القادمـة). عـلى كافـة الأحـوال، ولـكي تـنجح إستراتيجيتنا، يجب علينا أن نفهم كيف يعمل العقل البشري وكيف يفكر الناس.

وهكذا، ومن أجل أولئك الناس الـذين لم يـتح لهـم قـراءة أي كتـاب أو مقالـة أو حضور أي محاضرة حول موضوعنا هذا، سوف أقوم بـشرح كيـف يعمـل العقـل بـشكل مختصر، وسوف أكرر شرح أهم المبادئ الأساسية للتموضع.

إذا استطعنا أن نفهم، كيف يعمل العقل، عندها نستطيع أن نستخدم بشكل فعال مجموعة التصورات حول التموضع والأمر نفسه ينطبق على نظيره إعادة التموضع.

### العقل قد يخفق

ما يزال العقل البشري يشكل لغزاً محيراً، لكننا نعلم في الوقت نفسه أنـه يتعـرض لأخطار جمة.

إن أغلب مجتمعات الدول الغربيـة متخمـة بوسـائل التواصـل ونقـل المعلومـات

لدرجة كبيرة. إن الكم الهائل من وسائل الإعلام الجماعية ووسائل نقل المعلومات المتزايدة والمتنوعة تظهر تأثيراً عظيماً في كيفية تقبل الناس للمعلومات وأسلوب تشكيلها.

إن الكم الهائل من وسائل الإعلام ونقل المعلومات أثرت بشكل رئيسي في قواعد التواصل وعلى الناس. إن ما تم اعتباره فورة أو ثورة إعلامية في سبعينيات القرن العشرين أصبح لا يقارن مع ما يحصل في الألفية الثالثة من فورات هائلة في وسائط نقل المعلومات والتواصل. سوف نعرض هنا بعض المعطيات الإحصائية التي تظهر بعض المعضلات الجدية:

- خلال العقود الثلاثة الماضية تجمعت معلومات تفوق حجم ما تم جمعه خلال خمسة آلاف سنة مضت.
- إن كمية المعلومات التي تنشر بالوسائل المطبوعة حجمها يتضاعف كل 4 أو 5 سنوات.
- في طبعة واحدة من طبعات جريدة «نيويورك تايمز» معلومات تفوق في حجمها كل المعلومات التي كان يتلقاها مواطن إنكليزي عادي كان يعيش في القرن السابع عشر طوال حياته.
- كل يوم يمر يتم طبع أكثر من أربعة آلاف عنوان في العالم.
- أصبح الموظف الإداري العادي يستهلك 70كغ من الورق في السنة، بينما كان يستهلك نصف هذه الكمية قبل عشرة أعوام.

**القصف الإلكتروني**

حسب معطيات مجلة «*Scientific American*» أي مجلة العلوم الأمريكية، في كل يوم تظهر على *World Wide Web* ملايين الصفحات الإلكترونية إضافة إلى ملايين الصفحات السابقة.

إضافة إلى ذلك، تقوم الأقمار الصناعية المخصصة لنقل المعلومات بتوزيع ونشر

كميات غير محدودة من الأخبار إلى كافة أرجاء المعمورة. حتى هذه اللحظة، فإن كل شاب بريطاني أتم الثامنة عشرة من عمره يكون قد اطلع على 140 ألف إعلان دعائي. كل مستهلك سويسري تصله ثلاثة آلاف دعاية إعلانية يومياً.

عند التحدث عن الدعاية، فإنه في إحدى عشرة دولة أوروبية يتم بث 6 ملايين دعاية فقط. أما عددها الآن فيعد بالآلاف. هذا يعني أن فكرتك الدعائية يجب أن تكون مميزة بسيطة وواضحة إلى أقصى حد ويتم تكرارها مراراً على كافة وسائل الإعلام الجماعي. إن السياسيين يحاولون دوماً أن يظهروا إيمانهم بما يطرحون من أفكار. وعلى الشركات أن تظهر إيمانها «بتميز ما تنتجه من سلع».

**العقل يكره التضليل والارتباك**

إن الناس يعتمدون على التعليم والتدريب أكثر من اعتمادهم على أي شيء آخر على هذه الأرض.

التعليم - هو عملية يتم من خلالها إعطاء معلومات جديدة إلى الناس، أما الذاكرة - فهي الوسيلة التي يتمكن بها الأشخاص من حفظ تلك المعلومات لفترة طويلة. الذاكرة - ليست هي الوسيلة التي تجعلنا نحفظ أرقام الهواتف فقط، بل هي منظومة فعالة لها الدور الأساسي بالقيام بعمليات التفكير والإدراك قاطبة. بفضل الذاكرة نحن نرى ونسمع ونفهم اللغة. بفضل الذاكرة أيضاً نستطيع أن نتوجه في تنقلاتنا ولا نضيع.

إذا كانت الذاكرة مهمة إلى هذا الحد، كيف يمكننا أن نجعل الآخرين يتذكروننا ويفهموننا؟

يقال إنه في إحدى المرات سألوا ألبرت أينشتاين، ما هو أكثر شيء ساعده حتى تمكن من اكتشاف النظرية النسبية. أجاب: «أن نفهم، كيف يمكننا أن نفكر بماهية المشكلة».

إن فهم جوهر المشكلة - هو نصف النجاح لحلها. عموماً هذا يعني أن علينا أن نفهم منافسينا، وما هي المكانة التي يحتلونها في تقبل المستهلكين لهم.

إن المسألة لا تكمن في ماذا تريدون أن تفعلوا، بل إنها تكمن بماذا يسمح لك الخصم أو المنافس أن تفعل.

### قوة البساطة

بعض السلع التي يتم إنتاجها لا تلاقي الرواج المطلوب - هذا ليس بسبب عدم جودتها، بل السبب في عدم حاجة المستهلك لها. على سبيل المثال مزيل التعرق مع فيتامين *E* إنتاج شركة *Mennen*. إن جودة السلعة ليست ذات أهمية حين لا يقتنع المستهلك بأنها ضرورية له. تم سحب المنتج من الأسواق لأنه لم يلق الرواج المطلوب.

مثال آخر جهاز «*Newton*» إنتاج شركة *Apple*. جهاز فاكس مع كمبيوتر، ورزنامة ذات إدخال يدوي يتصف بصعوبة التشغيل، لذا فشلت الشركة في تسويقه، بينما جهاز *iPhone* إنتاج الشركة نفسها لاقى رواجاً عظيماً ونجاحاً غير متوقع في تسويقه.

إن أفضل طريقة من أجل لفت انتباه الدماغ الذي يمقت التعقيد والارتباك - هو إنتاج دعاية إعلانية بسيطة ومختصرة جداً. إن أنجح البرامج الدعائية هي تلك التي تعتمد على كلمة واحدة. مثلاً في مجال السيارات (*Volvo*: تعني الأمان؛ *BMW*: تعني السلاسة في القيادة). بالنتيجة، لا داعي إلى محاولة سرد القصة من أولها إلى آخرها بالتفصيل الممل. يجب التركيز على الفكرة المميزة، ثم محاولة غرسها في عقل المستهلك.

هذه الصدمة المفاجئة، هذه القفزة الإبداعية للعقل، الذي رأى بوضوح كيف يمكن أن تحل المشكلة بكل بساطة ويسر، دون الغوص عميقاً بالتفكير. إذا كان هناك أي دهاء في الأمر، فإنه يكمن في إيجاد الكلمات البسيطة والمختصرة والمعبرة بعمق عن جوهر وهدف الدعاية التي تنعكس عميقاً في وعي وإدراك المستهلك. إنها قاعدة مهمة في عالم الدعاية: «خير الكلام ما قل ودل».

تجاهلوا كل ما يمكن أن يقوله عنكم منافسيكم. ابتعدوا عن كل ما يمكن أن يحتاج إلى تعقيد في التحليل أو صعوبة في الإثبات، أو لا يتوافق مع التصورات المسبقة للمستهلكين وأذواقهم.

### العقل يتعرض إلى قلة الثقة

بديهية لا جدال فيها - لا ضمانة أكيدة بالفوز في المجادلة. يتصف العقل والإدراك البشري بالمثالية والعاطفية. لماذا يقدم الناس على شراء ما يشترونه؟ لماذا يصبح سلوك الناس في السوق مختلفاً؟

إذا سألت إنساناً لماذا قام بشراء هذه السلعة أو تلك، على الأغلب سوف يكون جوابه غير دقيق تماماً وعملياً غير مقنع.

أحياناً هذا يعني، أن الإنسان يعلم لماذا فعل ذلك، لكنه لا يرغب بذكر السبب الحقيقي. وأحياناً أخرى لا يدرك دوافع قيامه بالشراء.

عندما نحتاج إلى تذكر شيء ما، فإن عقلنا غالباً يتذكر ما هو غير موجود. لهذا السبب بالذات، فإن تذكر الماركات المشهورة يستمر لمدة زمنية طويلة، حتى في غياب الدعم الإعلاني.

في منتصف أعوام الثمانينيات، تم القيام بدراسة حول التذكر بما يخص ماركات «عصارات الفواكه»، إذ طلبوا من المستهلكين ذكر أسماء الماركات التي يعرفونها، وتبين أن شركة «جنرال الكتريك» احتلت المرتبة الثانية علماً أن تلك الشركة منذ 20 عاماً لم تنتج تلك السلعة.

### نحن نشتري ما يقدم الجميع على شرائه

على الأغلب، إن الناس يشترون ما يشعرون أنهم بحاجة إليه. ويتصرفون كتصرف الغنم ضمن القطيع.

هل من المعقول أن نمتلك جميعنا سيارات كاملة المواصفات؟ (لا). لو كان الأمر كذلك، لكانت تلك السيارات قد لاقت شعبية منذ أمد بعيد. (هذه السيارات لم تعتبر سابقاً متماشية مع الموضة).

إن السبب الرئيسي لهذا السلوك يكمن في قلة الثقة. حول هذا الموضوع ألف العلماء جبالاً من الكتب. إذا كنتم تعملون منذ زمن بعيد في السوق، فإن الناس سوف يثقون بكم بشكل أكثر وسوف يشترون بضاعتكم، وهم واثقون. لهذا، فإن الوراثة تعد عاملاً جيداً ومميزاً.

إن العقل يشعر بقلة الثقة لأسباب عدة، أحد هذه الأسباب يكمن في الخوف من المخاطرة عند الذهاب للتسوق. يؤكد العلماء أن الإنسان يشعر بخمسة أنواع من المخاطر.

1- المخاطرة المالية. (ربما بسبب هذا قد أفقد نقودي).

2- المخاطرة بسبب الجودة. (ربما هذه السلعة لا تعمل كما يجب أن تعمل).

3- المخاطرة الجسمانية. (ربما تكون هذه السلعة خطرة وتسبب لي أذى جسدياً).

4- المخاطرة الاجتماعية. (ما هو رأي أصدقائي عندما أشتري هذه السلعة؟).

5- المخاطرة النفسية. (إذا اشتريت هذه السلعة، هل سوف أشعر بالذنب؟).

هذا يفسر الخوف من عدم النجاح. وبالتالي نسعى إلى تقليد رؤسائنا. وإذا كان الجميع يرغب بشراء سلعة ما، أنا أيضاً سوف أشتريها.

**نمط التفكير لا يتغير**

من غير المفيد تماماً محاولة تغيير طريقة تفكير المستهلك.

- إن شركة زيروكس *Xerox* خسرت مليارات الدولارات في محاولتها إقناع المستهلكين لشراء الكمبيوترات التي تصنعها الشركة، وأن هذا الجهاز يستحق أن ينفق المستهلك ماله لاقتنائه: لكن لا أحد أراد الشراء، والناس حتى الآن يشترون النماذج المقلدة منه.

- خسرت شركة كوكا كولا *Coca-Cola* مالها وسمعتها في محاولة للترويج لمنتجها الجديد «*New Coke*»، لكن الناس عزفت عن الشراء. أما مشروب الشركة التقليدي استمر يباع بشكل ممتاز.

- قامت شركة تروبيكانا «*Tropicana*» بتغيير نموذج تغليف منتجها من عصير البرتقال، ذلك التغليف الذي اعتاد عليه الناس. لكن السوق قال كلمته عندما انخفضت مبيعات الشركة فعادت إلى طريقة التغليف التقليدية القديمة.

عندما يحدد السوق رأيه حول منتج أو سلعه معينة، فإنه يصبح من الصعب تغيير ذلك الرأي.

وهكذا، فإن إعادة التموضع - ليست محاولة لتغيير رأي المستهلكين، بل هي محاولة لتغيير انطباعهم وإدراكهم الذي يعتمد ذلك الرأي. حول هذا الموضوع سوف نتحدث لاحقاً بمزيد من التفصيل.

**يمكن للعقل أن يفقد التركيز**

يحصل هذا غالباً عندما يكون لدى الشركات طيف واسع من المنتجات المتنوعة. إذ لا يوجد أي فرع من فروع العمل الحر ولا سيما التجاري، إلا ويحوي الكثير من التناقضات وعلى رأسها التنوع الشديد لأصناف السلع والمنتجات.

تدقق الشركات السلع والماركات التي تنتجها من وجهة نظر تجارية بحتة. لأجل الربح التجاري والحصول على التراخيص والموافقات التجارية (*trade acceptance*) تكون الشركات على استعداد للتخلي عن ماركة مرخصة ورائجة تحظى باهتمام وتركيز المستهلك لتطرح بدلاً عنها عدة سلع مختلفة عن السلعة السابقة بصفات قليلة، وهذا يؤدي إلى إرباك وتشتيت ذهن المستهلك.

والسؤال الآن، كيف يتقبل ذهننا الطيف الواسع من السلع والمنتجات ذات الماركات المتنوعة؟ كلما تعددت المنتجات والأصناف المتنوعة التي تنتجها شركة ما، فقد ذهننا تركيزه تجاهها. على سبيل المثال، إن شركة «شفروليت» *Chevrolet* الرائعة والمميزة تتحول إلى مجرد كلمة فارغة.

«*Scott*» ماركة تجارية رائدة ومشهورة لمحارم الحمام الورقية طرحت الشركة منتجات جديدة تحت تسميات «*Scotties*»، و«*Scottkins*»، و«*Scott Towels*». سريعاً جداً فقدت ماركة «*Scott*» بريقها وتألقها من قوائم الشراء وتراجعت مبيعاتها وأخذت تنافسها شركة جديدة هي «*Charmin*». إن زيادة أنواع السلع التي تنتجها الشركة الواحدة هو مخالف لإستراتيجية «إعادة التموضع *Repositioning*». سوف نتحدث عن هذا في الفصل السادس بالتفصيل. بعض المنتجين يقولون لك إن المهم هو تأسيس شركة إنتاجية ذات ماركة تجارية، أما الأعمال الباقية فهي تتجه للعمل الأساسي. هذا الرأي يجافي الواقع ويزيد من حيرة وإرباك الزبائن.

## النتائج غير المتوقعة للبحث

قرابة 70% من المنتجات الجديـدة، يـتم طرحهـا في الأسـواق مـن خـلال شركات أو ماركات مشهورة. تظن الشركات أن زيادة تنوع الأصناف من الـسلع التي تنتجها سوف تجلب نفعاً، لكن الواقع يثبت العكس.

نـشرت في مجلـة «*Jounal of Consumer Marketing*» إحـصائية لدراسـة موسعة لحوالي 115 سلعة جديدة طرحت في الأسـواق الأمريكيـة والبريطانيـة. في الدراسة تم مقارنة حصة السوق من المنتجات مـع رواجهـا، والتـي طرحـت تحت تسمية لماركات مشهورة وأخرى لماركات جديدة. تم التقييم خلال عامين بعد طرح السلع في الأسواق. كانت النتائج أن السلع الجديدة التي طرحـت في الأسواق تحت ماركات مشهورة كان رواجها ضعيفاً.

أمـا مجلـة «*Harvard Business Review*»، فلقـد طرحـت نتـائج دراسـة تتمحور حول زيادة تنوع أصناف السلع التي تنتجهـا الـشركة الواحـدة وتـأثير ذلك على رواج تلك السلع في الأسواق، وكانت النتيجة أن زيادة أصناف الـسلع وأنواعها تؤثر سلباً على رواج تلك السلع وتصور المستهلكين لها.

بالرغم من ذلك، فإن الشركات لا تستطيع مقاومة إغـراء زيـادة تـنــوع منتجاتهـا. والنتيجـة: إن الـشركات سـوف تـصبح أكـثر ضـعفاً ويـزداد كـساد بضاعتها.

# الفصل الثاني

# تزايد التنافس

إن أي برنامج يهـدف إلى إعـادة التموضـع، يجـب أن يبـدأ مـن الأفكـار المتعلقـة بالتنافس. المسألة لا تكمن حول ماذا تريدون أن تفعلوا، بل بماذا يتـيح لكـم الخـصم أو المنافس أن تفعلوا. إذا لم يكن لديكم فكرة خلاقة وثوريـة تتـيح لكـم احتكـار سـلعة أو منتج مميز، هذا يعني أن لديكم منافسين سـوف يحـاولون إخـراجكم مـن الـسوق لـكي يحتلوا مكانكم.

إذا كنتم في السنوات الماضية قد فقدتم الاتصال مع الواقع الفعلي، عليكم، وبكـل بساطة، أن تتمتعوا بما يحدث من حولكم.

**انفجار التنافس**

حصل أثناء العقد الماضي الكثير من التغيرات في عالم الأعمال. ضمن كل صنف من الـسلع حـصل تنـوع هائـل في الأنـواع وإمكانيـة لامحـدودة في الاختيـار. حـسب بعـض التقديرات، فإنه في أمريكا وحدها يوجـد قرابـة مليـون «وحـدة نموذجيـة مـن الـسلع» (*SKU*» «*standard stocking units*). في أي سوبرماركت عادي يتواجد حـوالي 40 ألـف *SKU*. أما المهم الآن: فإن الأسرة العادية تحصل على الاكتفاء بنسبة 80-85% من احتياجاتها من الـسلع بواسـطة اقتنـاء 150 *SKU*. هـذا يعنـي أن 39.850 مـن أصـناف الـسلع الباقيـة في السوبرماركت تبقى بدون اهتمام.

في خمسينيات القرن الماضي كان على الشخص الذي يرغب في شراء سـيارة أن يختـار موديـل إحـدى الـشركات التاليـة: *GM*، *Ford*، *Chrysler*. أمـا الآن، فـإن قائمة الاختيار أضحت أوسع بكثير، فإضافة إلى الأنواع السابقة يوجد أيـضاً *Acura*،

*Jaguar* ،*Isuzu* ،*Infiniti* ،*Hyundai* ،*Honda* ،*BMW* ،*Bentley* ،*Audi* ،*Aston Martin* ،*Nissan* ،*Mitsubishi* ،*Mercedes* ،*Mazda* ،*Maserati* ،*Lexus* ،*Land Rover* ،*Kia* ،*Jeep* ،*Volvo*،*Volkswagen* ،*Suzuki* ،*Subaru* ،*Saturn* ،*Saab* ،*Rolls-Royce* ،*Porsche*. مع بداية سبعينيات القرن الماضي كان في أمريكا 140 نوعاً من موديلات السيارات، أما الآن فيوجد 300 نوع أو موديل.

أما فيما يخص إطارات السيارات، فإن الأمر أكثر اتساعاً. سابقاً كان اختيارنا ينحصر ضمن أربع ماركات أساسية هي «*Goodyea*»، «*Firestone*»، «*General Tire*» و«*Sears*». أما الآن، فيوجد في مخزن واحد لبيع الإطارات عشرات الماركات من مختلف أنواع وأصناف الإطارات الأمريكية واليابانية والكورية والصينية والتي لا تعد ولا تحصى.

الشيء الرئيسي، والذي يجب التركيز عليه: سابقاً كان التنافس يتم بين شركات تطرح إنتاجها في أسواق دولها القومية، حيث يتم التنافس بين عدة شركات محلية. أما الآن فيوجد لدينا سوق عالمية واحدة، فيها الجميع ينافس الجميع في كافة أرجاء المعمورة.

**التنافس في المجال الصحي**

دعونا نستعرض قطاع مهم وأساسي، مثل القطاع الصحي. فيما مضى كان لدينا في أمريكا طبيبنا ومشفانا وكذلك منظمات مثل: «*Blue Cross*، *Aetna/ US Healthcare*، *Medicare* أو *Medicaid*».

أما الآن، فإن مشفانا يتحتم عليه أن يتنافس مع المستوصفات الخاصة التي أنشأتها مجموعات من الأطباء بشكل مستقل، إضافة إلى مشافٍ أخرى أحدثت في مدينتنا أو في الولايات الأخرى أو الدول الأخرى.

حتى أن المؤسسات الطبية القومية مثل: «*Mayo Clinic*» و«*Cleveland Clinic*»، نافست مثيلاتها المحلية. لدى مؤسسة *Mayo Clinic* الطبية مشاف منتشرة في مدن ولاية مينيسوتا، وفروع في سكوتسديل، وأريزونا، وفلوريدا. أما المؤسسة الطبية

الأقـل شـهرة، لكـن ليـست الأقـل احتراماً *Cleveland Clinic*، والتـي مركزهـا الأســاس في أوهـايو، لهـا فروع في فلوريـدا وفي مدينـة تورونتـو الكنديـة، وحــتى في أبـو ظبـي في الإمارات العربية المتحدة.

هـل تحتـاج إلى ضـمان صـحي؟ (ومـن لا يحتـاج إليـه؟) إذا كنـتم تعيـشون في نيـوجرسي، يمكـنكم اختيـار إحـدى شركـات التـأمين الـصحي المـشهورة التاليـة: *Aetna*، *AmeriHealth*، *Cigna*، *HealthNet*، *Horizon*، *BlueCross*، *BlueShield*، *Oxford*. يظهــر أن هــذا التـنوع الكبير في الخيارات يتيح الاختيار المناسب. إضافة لذلك، فإن هذه الشركات تروج لمئات الخطط والبرامج المختلفة للضمان الصحي. (وهكذا لكي تدرس جميع تلك الـبرامج المقترحة سوف تشعر بألم ودوار في الرأس!).

في هذه الأثناء تـرد أخبـار جديـدة مـن واشـنطن: إن إدارة الـرئيس بـاراك أوبامـا تخطط لتأسيس شركة ضمان صحي خاصة بها.

إن كل ذلك أصبح من التعقيد لدرجة أن بعض المجلات مثل « *US News & World Report*» تتحدث عن المشافي وشركات الضمان الصحي وبرامجها، وذلك من أجل مساعدة الناس على الاختيار.

إن الحكومة الفدرالية، وكذلك إدارات معظم الولايات في أمريكا، ينشرون تقـارير مخصصة لإعطاء معلومات عن المؤسسات الـصحية والمـشافي. في تلـك التقـارير تجـدون أسماء الأطباء وعنـاوين المـشافي، ونـشاطاتهم الطبيـة ونتائجهـا، ومعلومـات حـول رضـا زبائنهم من المرضى ونجاحاتهم الطبية.

قـد ترغبـون في الحـصول عـلى المعلومـات مـن مـصدر مـستقل، عنـدها يمكـنكم الـدخول إلى شـبكة الإنترنـت عـلى العنـوان *www.healthgrades.com*. إنهـا منظمـة رائـدة ومستقلة تعنى في تقييم مـستوى المؤسـسات الطبيـة. وبهـدف مـساعدتكم في الاختيـار الأفضل، فإن منظمـة *Health Grades* جمعـت معلومـات عـن 750 ألـف طبيـب، و5 آلاف مشفى، و16 ألف عيادة خاصة.

إن هذا يعد معقداً جداً، لدرجة أننا مع ذلك نخشى أن ندفع ثمن الخطأ إذا كان اختيارنا غير سليم.

## التنافس في قطاع السلع الإلكترونية

لنفترض، أنكم تريدون أن تشتروا مسجلة *CD* فيها ميزة التسجيل، مع سماعات أذن ومكبرات الصوت. عندها ستذهبون إلى المتجر المحلي «*Best Buy*» ويبيع قسم الإلكترونيات هناك مسجلات *CD* ذات ماركات متنوعة لا تقل عن 21 ماركة: «*Bose*»، «*Chestnut Hill Sound*»، «*Coby*»، «*Crosley*»، «*Denon*»، «*Harman Kardon*»، «*Insignia*»، «*ION Audio*»، «*Klipsch*»، «*Logitech*»، «*Numark*»، «*Panasonic*»، «*Philips*»، «*Pioneer*»، «*Polk Audio*»، «*Sharp*»، «*Sonos*»، «*Sony*»، «*Stanton*»، «*Technics*»، «*Yamaha*»». (ألم تصب بالطرش بعد؟).

لدى جميع تلك المسجلات المواصفات نفسها، والصعوبة تكمن في تجريب أصناف كل ماركة، عندها سوف تصابون بالطرش بكل تأكيد.

## المتنافسون في تزايد

لقد قمنا بتوصيف الحالة في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إمكانية الاختيار هي الأعلى في العالم، وذلك لأن الأمريكيين هم الأغنى، لذلك نجد أكثر شركات العالم تلهث لاصطياد تلك الأموال.

ماذا يحدث في الدول النامية، على سبيل المثال الصين؟ إن المستهلك الصيني منذ سنوات طويلة يشتري المنتجات والسلع الغذائية نفسها التي تنتجها المؤسسات الحكومية. أما الآن، فأصبح الخيار أمامهم أوسع، إذ يستطيعون أن يشتروا ما يشاؤون من الأصناف العديدة من السلع الغذائية المتنوعة ذات الإنتاج المحلي أو المستورد. حسب معطيات دراسة أجريت حديثاً، تقول إنه في الآونة الأخيرة في الصين نمت الأسواق الوطنية وأخذت تغص بشتى أنواع السلع الغذائية ذات الماركات المتعددة. توجد حالياً سلع غذائية تعود إلى 135 شركة أو ماركة وطنية.

أما الحال في دول أخرى من العالم الثالث، فلا يلاحظ أي نمو في أسواقها، على سبيل المثال: الصومال، ليبيريا، كوريا الشمالية وتنزانيا، حيث ينتشر الفقر والفوضى ويصبح الخيار أمام الناس عملياً شبه معدوم.

**قانون الانقسام**

إن قرار الشراء يخضع لقانون الانقسام، في هذا الكتاب يتم شرح 22 قانوناً من قوانين التجارة.

إن زيادة تنوع السلع يشابه هنا نمط تكاثر الأميبا «وحيدة الخلية»، حيث تبدأ بنوع واحد - على سبيل المثال الكمبيوتر. مع مرور الزمن تطور إلى عدة أصناف (ميني كمبيوتر، كمبيوتر شخصي، كمبيوتر فائق الاستطاعة ...إلخ).

كانت فيما مضى أيضاً شركات إنتاج السيارات مثل الكمبيوتر تعد على الأصابع، حينها تنافست في أمريكا ثلاث ماركات أساسية شفروليه (*Chevrolet*)، وفورد (*Ford*)، وبليموث (*Plymouth*)، ثم أخذت هذه الأصناف تنقسم وتتكاثر. الآن، لدينا سيارات ذات تصنيف درجة أولى، درجة متوسطة، سيارات اقتصادية، سيارات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم، سيارات رياضية عادية أو أوتوماتيك... إلخ.

أما في مجال البث التلفزيوني، فكانت ثلاث شركات تغطي 90% من مجمل القنوات التلفزيونية وهي *ABC*، *CBS* و*NBC*.

أما الآن، فيوجد في أمريكا العديد من شبكات التلفزة منها الموزع بالأكبال ومنها بالأثير ومنها عبر الأقمار الصناعية، قسم منها تابع للقطاع الخاص والقسم الآخر حكومي. يتوفر اليوم في المنزل العادي حوالي 900 قناة تلفزيونية. في ظل هذا التنوع الشديد في القنوات والبرامج، في حال أردتم أن تختاروا مشاهدة برنامج ما حتى تجدونه يكون قد انتهى.

إن عملية «تكاثر وتنوع أصناف السلع» تسير بتواتر غير معقول. إذا كان لديك شك في هذا، انظر في الجدول 2.1، حيث توجد معلومات حول إمكانية الاختيار في الأسواق في هذه الفترة.

الجدول 1.2. تزايد التنافس.

| السلعة | بداية أعوام السبعينيات | نهاية التسعينيات |
|---|---|---|
| موديلات السيارات | 140 | 260 |
| قائمة المأكولات مطاعم الوجبات السريعة *KFS* | 7 | 14 |
| نماذج السيارات | 654 | 1212 |
| موديلات سيارات رباعية الدفع | 8 | 38 |
| أنواع الشيبس «*Lay- toFri*» | 10 | 78 |
| أصناف الفطور | 160 | 340 |
| موديلات الكمبيوتر الشخصي | 0 | 400 |
| برامج الكمبيوتر | 0 | 250.000 |
| ماركات المشروبات غير الكحولية | 20 | 87 |
| ماركات المياه المعدنية | 16 | 50 |
| أنواع الحليب | 4 | 19 |
| أصناف معجون الأسنان ماركة «*Colgate*» | 2 | 17 |
| المجلات | 339 | 790 |
| سائل لتعقيم الفم | 15 | 66 |
| كتب منشورة حديثاً | 40.530 | 77.446 |
| خيوط تنظيف الأسنان | 12 | 64 |

| السلعة | بداية أعوام السبعينيات | نهاية التسعينيات |
|---|---|---|
| كليات للتدريس | 886 | 1742 |
| أدوية طبية | 6131 | 7563 |
| مقاسات الشاشات التلفزيونية | 5 | 15 |
| مدن ملاهي وألعاب | 362 | 1174 |
| موديلات ألبسة الجينز «Levi's» | 41 | 70 |
| عدد قنوات التلفزة في مدينة هيوستن | 5 | 185 |
| دهانات | 5 | 285 |
| قنوات إذاعية | 7038 | 12.458 |
| لائحة *McDonald's* | 13 | 43 |
| عدسات لاصقة | 1 | 36 |

**«صناعة الاختيار»**

نتيجة ظهور قطاع متكامل، مهمته - مساعدة الناس في القيام بالاختيار المناسب، وخبرتنا مثال على ذلك في المجال الصحي.

أينما توجهت، شخص ما سوف ينصحك بأن تتوجه إلى أحد صناديق الإقراض البالغ عددها ثمانية آلاف عند الحاجة للمساعدة، أو ينصحك باختيار أحد أطباء الأسنان الموجودين في مدينة سانت لويس، أو كيفية اختيار الأنسب لبرنامج *MBA* من مئات البرامج الخاصة بمدرسة الأعمال. (أي منها سوف تمكنني من إيجاد عمل في وول ستريت؟)

إن الإنترنت مليء بالـشبكات التـي تـساعد في اختيـار أي شيء تريـده - وأي شيء تتصوره وبأسعار منخفضة جداً.

إن مجلات مثل: «*Consumer Reports*» و«*Consumers Digest*» تنشر إعلانـات حـول الكثير من السلع والمنتجات أو الخدمات، بكل تفـصيل، والمـشكلة أنـه حيـنما تقـر تلـك الإعلانات سوف تدخل في دوامة تؤدي إلى تشويش أفكارك وبعثرة معلوماتك.

إن علم النفس الذي يدرس سلوك المستهلكين، يؤكد أن الزيادة المفرطـة في فـرص الاختيار تكاد تخرجنا عن صوابنا وتجمد عقلنا وتمنعه من التفكير. على سبيل المثـال، إن الدكتور النفساني كارل موغ يكتب: «إن الإمكانية اللامحدودة في تحقيق الرغبات تـؤخر النمو الذهني للأطفال وتجعلهم طفوليي التفكير، وإن كـبروا، وهـذا ينطبـق تمامـاً عـلى البالغين وبشكل سريع. في هذه الحالة، ومن وجهة النظر التجارية، يصبح الناس عـديمي الاهتمام، يـصابون بالـسمنة وخمـولين، مثـل الإوز الـذي يعلـف لغايـة التـسمين! إنهـم يفقدون القدرة على اتخاذ القرار. يصبحون بلداء عديمي النشاط لا حافز لديهم للعمـل، يصبح كل شيء لديهم مملاً».

## إمكانية الاختيار الواسعة يمكن أن تصبح مضرة

يعتبر معظمنا أن إمكانية الاختيار الواسعة هو أمر جيد. لكن الدكتور كارل مـوغ له رأي آخر، إذ إنه يعتبر أن التنوع الزائد في السلع يجعل الاختيار أكثر صـعوبة وبالتـالي هذا يقلل الدافع للشراء.

منـذ مـدة أجريـت دراسـة حـول خطـط الإحالـة إلى المعـاش وخيـارات مـوظفي الشركات المشاركين شملت الدراسة معطيات عن 800 ألف موظـف و647 خطـة مقترحـة ضمن 69 قطاعاً.

ماذا كانت النتيجة؟ كلما كانت حرية الاختيار أكبر في الخطط المقترحة، كان عـدد الموظفين المشاركين فيها أقل، وكلما كان مجال الاختيار أوسع، جلـب مزيـداً مـن الحـيرة والارتباك مما يؤدي إلى جواب وحيد «شكراً لا نريد».

إن أستاذ علم الاجتماع  في جامعة سوارثمور باري شوارتز *Barry Schwartz*

كتب حول هذه الظاهرة كتاباً كاملاً، حمـل عنـوان: «تنـاقض الاختيـار» (« *The Paradox of Choice*»). وقال متحدثاً في منتدى الأعمال عام 2006:

> عندما يكون الاختيار واسعاً، هذا يؤدي إلى شـللنا، وإلى اقتناعنـا بتأجيل اتخاذ القرار، ويزيـد مـن عطالتنـا ويجعلنـا نخـاف مـن اتخـاذ الاختيـار غـير الـصائب. عنـدما يكـون الاختيـار بـين شـيئين لـن يـدوم الاختيار طويلاً، أما عندما يتعلق الأمر بمئات الأشياء فهذا يفرمل قرارنا بانتظار الاختيار المثالي.

**كونوا على حذر**

عندما نتجاهل ميزاتـنا الرائعة ونحاول صنع كل شيء للجميع، عندها ندمر الميزة التي تميزنا عن الآخرين. لنتذكر شريحة السيارات «شفروليه *Chevrolet*». في الماضي كانت سيارات الشركة هي الأكثر شعبية والأكثر جودة، ولا سيما الـسيارة العائليـة التـي كانـت تنتجها. لكن فيما بعد أخذت هذه الشركة تنتج مـا هـب ودب مـن الـسيارات «رباعيـة الدفع»، «الرياضية»، «الصغيرة» و«الشاحنة»...إلخ. بالنتيجة، فإن الميزة الفريـدة لماركـة السيارات هذه اختفت وانحدرت مبيعاتها.

عندما نهمل ونتجاهل التغيرات التي تحـصل في الـسوق، يمكـن أن تختفـي أيـضاً الميزة الفريدة والجيدة التي تتصف بها سلعة ما. لنأخذ مثالاً عـلى ذلـك شركـة *Digital Equipment Corporation* (*DEC*). حيـنما كانــت هــذه الــشركة هــي الأولى في إنتــاج الكمبيـوترات المكتبيـة في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة. لكنهـا عنـدما أهملـت إدخـال التحسينات التكنولوجية الحديثة والضرورية لفاعليـة الأعـمال المكتبيـة. عنـدها فقـدت منتجات تلك الشركة بريقها بسبب عدم محافظتها على ميزتها الفريـدة. بعـدها سرعـان ما تم بيع شركة (*DEC*) إلى شركة *Compaq*.

عندما تقفون في الظل وخلف المنافسين الكبار ولم تحـاولوا الإفـصاح عـن الميزات الفريدة التي تتصفون بها، عندها سوف تخـسرون وتـصبحون ضـعفاء. وهكذا، فإن شركـة *Westinghouse* لم تـستطع الخـروج مـن ظـل شركـة *General*

لذلك نجد أن تلـك الـشركة، اختفـت مـن الوجـود. إن شركـة *Goodrich Electric* ابتكرت الكثير من المبتكرات، لكن شركة *Goodyear* تمكنـت مـن الاسـتفادة مـن ذلك، وأضحت من أشهر شركات إنتاج إطارات السيارات.

إن هذا العالم يتصف بالقسوة وانعدام الرحمة. لذلك يجب الاهتمام بفـن إعـادة التموضع، لأنه يساعد في التأقلم والثبات أمام المنافسين الكثر.

# الفصل الثالث

## إعادة تموضع المتنافسين

كما ذكرنا في مقدمة الكتاب، فإنه لكي تظهر في المظهر اللائق عليك أن تحشر مـن ينافسك في الزاوية وتظهره في وضع سلبي.

في الآونة الأخيرة، فإن مثـل هـذه الإسـتراتيجية تـم اسـتخدامها بـشكل واسـع، في الأزمات، تتصارع الشركات على كـل دولار. إن شركـة كـوداك «*Kodak*» التـي تنـتج آلات التصوير وأفلامها، تقارن منتجاتها مع منتجات شركات عملاقة أخرى وتؤكد أن منتجاتهـا أرخص، والأهم من كل ذلك وفرتها وإمكانية الحصول عليها في كل زمان ومكـان. تقـترح الشركة أيضاً على زبائنها أن يدخلوا شبكة الإنترنت الخاصة بهذه المنتجات ويقـارنوا بـين الأسعار وكم سيخسرون فيما لو اشتروا منتجـات مـن شركـات أخـرى. إن شركـة «*Apple*» لإنتاج الكومبيوترات عالية الأداء وصفت منتجات الـشركات الأخـرى بأنهـا «مملـة»، في حين أن الحواسيب التي تنتجها هي بالعصرية وتتوافق مع الموضة.

الـشيء نفـسه تحـاول ماكـدونالز *McDonald's* نـشره بمـا يخـص شركـة *Starbucks* وتلصق بطاقة معلومات «قهوة لأجل الرجل الواثق بنفسه». إضافة لذلك أنشأت موقعاً على الإنترنت (*unsnobbycoffee.com*) وذلك لتأمين سهولة تعامل الزبائن لتـأمين حاجـاتهم من منتجات الشركة، بحيث عندما يريدون أن يشتروا قهوة لا يحتاجون إلى تعلـم «لغـة أجنبية».

### عندما تهاجمون كونوا على حذر

حتى أثناء الصراع قد لا يكون أحد منتصراً.

لقد اكتشف جون زانغ، البروفسور في التجارة، أن الأشرطة الإعلانية التي تمجد شركتي البيرة «*Anheuser-Busch*» و«*Miller*»، ممكن أن تعطي نتيجة سلبية، وبدلاً من أن تشجع الزبائن على شراء إنتاجهما من البيرة، كانت النتيجة أن قل اهتمام المستهلكين واهتمامهم بكل منتجات هاتين الشركتين. وهذا بدوره يؤدي إلى خفض أرباح كل الشركات المماثلة، وذلك لأنهم سوف يخفضون السعر لتشجيع الزبائن على الشراء.

إذا كنتم تستعدون لمهاجمة خصومكم عليكم الاستعداد أيضاً للهجوم المعاكس. على سبيل المثال، في السنة الماضية، قامت شركة *Campbell's* بحملة إعلانية لصالح إنتاجها الجديد من معلبات الشوربة، وفي الإعلان تم التحدث أن الشركة المنافسة *Progresso*، تستخدم مواد كيميائية حافظة في منتجاتها (غلوتامات الصوديوم). وبالنتيجة، فإن كلتا الشركتين تضررتا. وردّت شركة *Progresso* بدعاية إعلانية معاكسة بأن شركة *Campbell's* تستخدم المادة الحافظة نفسها أيضاً.

منذ سنوات عدة، كانت شركة *Scope* تنتج محلول تعقيم الفم، حاولت هذه الشركة تشويه سمعة الشركة المنافسة لها، شركة *Listerine*. وذلك من خلال الادعاء أن محلول شركة *Listerine* عند استخدامه، له رائحة مقرفة تدوم طويلاً في فم الشخص الذي يستخدمه، بينما سائل التعقيم الذي تنتجه شركة «*Scope*» يتمتع برائحة زكية وطعم جيد، لكن خطة الشركة فشلت في تحقيق هدفها. ورداً على ذلك قامت شركة *Listerine* بنشر إعلانات صوتية تقول: إن هذه المادة ذات الطعم غير المحبب الذي نستخدمها مرتين في اليوم يعود الفضل لها في قتل الكثير جداً من أصناف الميكروبات. إنها الدعاية والدعاية المضادة.

**ابحثوا عن نقطة الضعف**

لكي تتمكن من إزاحة منافسك عليك أن تبحث عن نقطة الضعف في مناقبه، ثم تهاجمه من خلالها.

يجب التأكيد على إيجاد نقطة الضعف في مناقبه الإيجابية، وليس أي نقطة ضعف. أحياناً لدى القادة بعض نقاط الضعف. إنها ببساطة نقاط ضعف محددة، لكنها قد لا تشمل الصفات الإيجابية في شخصيته عموماً. من المحتمل أن ذلك الزعيم أو القائد لا ينتبه إليها ولا يريد الاهتمام بها أو ربما وبكل بساطة قد نسيها. لكن توجد نقاط ضعف من نوع آخر، تنحصر في صفاته الإيجابية. كيف يمكن أن نحكم على دعاية شركة *Avis*: «استأجروا سياراتنا. ليس لدينا طوابير طويلة كثيراً». ليس لدى شركة *Hertz* المنافسة أي ردة فعل تجاه إستراتيجية إعادة التموضع تلك. إن الأدوار الطويلة - تدل على تحكم وسطوة هذه الشركة في مجال عملها ضمن السوق. هذا لا ينفي وجود شركات أخرى لها دورها في السوق.

إن مثل هذه الإستراتيجية يمكن استخدامها ضد أي شركة كبرى وفي أي مجال كان. على سبيل المثال، كيف يمكن مهاجمة إنتاج شركة *Campbell's* بما يخص الشوربة المعلبة؟ انسوا ما يخص الطعم والسعر. انسوا كل ما يتعلق بما تحتويه العلبة من الشوربة، اهتموا بالدرجة الأولى بالعلبة المعدنية التي تحفظ بداخلها الشوربة. إن أخطر نقطة ضعف قاتلة لإنتاج شركة *Campbell's* هي العبوة المعدنية.

إن المعلبات ذات العبوات المعدنية لها نقطة ضعف أنها تتعرض للصدأ، إن شركة *Campbell's* أنفقت الملايين من الدولارات لتركيب خطوط تصنيع العبوات المعدنية لتغليف منتجاتها الغذائية، وليس من السهل عليها التخلي عن طريقة التغليف تلك. أما ما يخص منافسي تلك الشركة ليس لديهم مشكلة في طريقة التغليف، إذ يمكنهم أن يختاروا طريقة التعليب من خلال استخدام عبوات من البلاستيك أو من الزجاج أو الورق، ثم يتم تخويف الناس من استخدام المواد الغذائية المعلبة ضمن العلب المعدنية التي تستخدمها شركة *Campbell's*.

عندها حتى لو حاولت تلك الشركة تغيير طريقة تعليب منتجاتها الغذائية فهذا لن يحدث خلال مدة قصيرة، إضافة إلى الخسائر المادية الكبيرة. إن الفكرة الجيدة في إعادة التموضع ليس من السهل اكتشافها واستخدامها، لأنها من حيث طبيعتها تكون سلبية. إضافة إلى ذلك، فإنها تتعارض مع طبيعة التفكير الإيجابية وصفات الكثير من المدراء.

**حرب المياه المعدنية في روسيا**

أحياناً تكون إحدى نقاط ضعف شركة ما هي في إستراتيجية التسويق لديها. إن أكبر شركات المياه المعدنية العاملة في روسيا هي «*Aqua Minerale*» التي تملكها شركة «*PepsiCo*» المشهورة. لذلك ليس من الغريب أن تمتلك هذه الشركة إستراتيجية تسويق ممتازة. هذه الشركة تمتلك على علامة تجارية ممتازة تشير إلى مصدر المياه. على اللصاقة الورقية توجد صورة جبال مكتوب عليها «مياه معدنية»، لذلك يفهم المستهلكون من خلال تلك اللصاقة أن المياه مأخوذة من ينابيع جبلية نقية. إنها فكرة ذكية.

لكن كانت الشركة الأولى لإنتاج وبيع المياه المعدنية في روسيا هي شركة بورجومي «*Borjomi*». لقد كانت إستراتيجيتها التسويقية فاشلة، لقد كانت منتجات هذه الشركة هي الأكثر رواجاً في روسيا قبلها. يتذكر ذلك المستهلكون المتقدمون في العمر، حيث كانت هذه الشركة هي الرائدة في هذا المجال. لكن هذه الشركة تدهورت مبيعاتها، لأنها لم تعرف أن تستغل الميزات الإيجابية التي تتمتع بها، لذلك أخذت تحل ماركات أخرى في مكان الماركة القديمة، مثل «بورجومي *Light*» و«بورجومي *Springs*» - هذا زاد من ضعف الشركة وعلامتها التجارية.

كان من الأفضل بالنسبة إلى «شركة بورجومي» اتباع إستراتيجية إعلامية جديدة ومبتكرة لكي تزيح شركة «*Aqua Minerale*» وتعيد تموضعها تجاهها، وذلك عبر نشر دعايات إعلانية مكثفة تشرح فيها للمستهلكين، أن مياه شركة «*Aqua*» ليس مصدرها ينابيع جبلية، وهم يخدعون الزبائن من خلال إيهامهم بذلك. ونشر دعاية أخرى:

أنت لا تستطيع أن تحدد

المياه المعدنية الجبلية بشكل فعلي من خلال «الإتيكيت»

أو اللصاقة على العبوة.

يمكن أيضاً نشر دعاية تفضح شركة «*Aqua Minerale*». وكتابة تعليق تحت ماركتها التجارية: «هذه المياه ليس لها صلة على الإطلاق بالينابيع الجبلية ولا بالمياه المعدنيـة». أما تحت لصاقة عبوة مياه «بورجومي»: «مياه معدنية معبأة من ينابيع جبليـة، حيـث أهدتنا الطبيعة أنقى وأفضل المياه».

إن أسلوب استخدام قـوة العـدو ضـده، هـو أسـلوب كلاسـيكي يمكـن تطبيقـه في إستراتيجية التنافس التسويقية ضد الخصم.

**الهجوم يجب أن يحمل رسالة ذات مغزى للمستهلكين**

عند محاولة إظهار الخصم أو المنافس في مظهر سـلبي، هـذا يجـب أن يكـون لـه دلالته لدى المستهلك. في أمريكا كل شخص يعلم أن معقـم الفـم ماركـة «*Listerine*» لـه طعم مقرف، لكن لـيس كـل شـخص يعلـم أن *Starbucks* - مـن أجـل «الـشخص الواثـق بنفسه». إنها فكرة لم تلق نجاحاً. أما المادة الحافظة «غلوتامـات الـصوديوم في معلبـات الشوربة» فهي فكرة معقدة جداً لكي تلقى تجاوباً.

عندما تعلن شركة *Boar's Head*، أنها لا تضع ملونـات أو منكهـات صـناعية ضـمن منتجاتها الغذائية من اللحوم والأجبان أو دهون معدلة وراثياً، هـذا يعنـي أن منتجـات الشركات المنافسة لها لديها تصنيف مثل تلك المواد، وبالتالي هـي منتجـات غـير جيـدة. هذه الفكرة الإعلانية تلقى تجاوباً وقبولاً، وهذا يفسر أن أسعار منتجات شركـة « *Boar's Head*» ذات سعر أغلى وتباع في المحلات التجارية الراقية وزبائنها من علية القوم، الذين يختارون سلع ومنتجات مختارة بعناية وعالية الجودة.

طريقة أخرى أيضاً للتوصـل إلى الفكـرة الجديـة - أسـلوب طـرح الأسـئلة الـذي يؤدي إلى تقبل الفكرة بشكل مباشر. من خلال ذلك يتحـتم عـلى المـستهلك أن يتقبـل الفكرة دون مناقشة. لذلك يجـب أن تكـون الفكـرة واضـحة وبـسيطة ولا تحتـاج إلى تفكير عميق. إذا لم تنم الفكرة عن عبقرية فظة، أو كانت عصيّة عـلى الفهـم، عنـدها لا نستطيع اعتبار عملنا أنه يتميز بإستراتيجية ناجحة لإزاحة الخصم المنافس لنا.

**المشكلة ليست في السعر**

إن محاولة اللعب على وتر أن أسعار منتجات الشركات المنافسة لنا أغلى هي إستراتيجية غير ناجحة.

غالباً ما يكون السعر عدواً للتميز. في الواقع عندما لا نشابه الآخرين. لهذا ثمنه. مهما تكن الأسباب علينا أن ندفع ثمن السلعة أو الخدمة لا أقل من كلفتها أو أعلى قليلاً.

عندما تكون إستراتيجية الشركة في ترويج منتجاتها يعتمد فقط على انخفاض أسعارها، هذا لا يعد الحل المثالي. عندما تعتبر شركة ما أن انخفاض السعر هو السبب الرئيسي لاختيار الزبائن شراء منتجاتها، وليس منتجات منافسيها تكون قد سلكت الطريق الخطأ.

إن ذلك الأسلوب قلما يجلب للشركات السعادة، وذلك لأن جميع المتنافسين لديهم قلم يستطيعون بواسطته شطب الأسعار القديمة ووضع أسعار أدنى في أي وقت يشاؤون. وهذا يحرم الشركة من ميزة تفوقها.

كما يؤكد الأستاذ مايكل بورتر *Michael Porter* من جامعة هارفارد، أن تخفيض السعر بهدف زيادة المبيعات - يعد إجراء غير عقلاني، لأنه باستطاعة بقية المنافسين تخفيض أسعارهم أيضاً.

**قصة الجذر الرخيص**

لدعم رأي مايكل بورتر حول إستراتيجية تحديد الأسعار نورد مثال الشركة، التي اخترعت طريقة تغليف رائعة للجذر المنظف. هذا سمح للشركة المذكورة بتخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع شركتين أقدم منها تعمل في تسويق المنتوج نفسه.

ولكي تحتل مكاناً على رفوف السوبرماركات، طرحت الشركة منتجها في الأسواق من الجذر الأقل جودة والأرخص سعراً، وذلك من أجل إزاحة الشركتين المنافستين لها والأقدم في السوق. وذلك ببيع منتجاتها بأسعار

أرخص، هـذا حـدا بالـشركتين إلى تخفـيض أسـعارهما، ردت الـشركة الجديـدة بتخفيض أسعارها أيضاً، ردت الشركتين المنافستين بمزيد من تخفيض الأسعار.

في أحد المرات اتـصل أحـد أعـضاء مجلـس إدارة الـشركة الأقـدم بـإدارة الشركة الجديدة طالباً مـنهم الاقـتراح مـا العمـل لاحقـاً وأعلمـوهم أنهـم لـن يقدموا على إجراء مزيد من تخفيض الأسعار، لأن ذلـك يكـون «غـير عقـلاني». وهكذا وبسبب التكنولوجيا القديمة في التغليف تعرضوا للخسارة.

بعد مدة، اتصل بنا أحد أعضاء مجلس الإدارة.

أجبناه، إن تصرف المتنافـسين كـان عقلانيـاً. لمـاذا يفـترض عـلى شركتـين تعملان في السوق منذ زمـن طويـل، تـسهيل عمـل متنـافس جديـد حـاول أن يضارب بالأسعار وباستخدام تكنولوجيا جديدة؟

في اجتماع مدراء الشركات المتنافسة، تم اقتراح أن تبيع الشركة الجديدة تكنولوجيا إنتاجها الحديث إلى إحدى الشركتين الأقدم.

هذا ما فعلته الشركة الجديدة محققة ربحاً مجزياً.

هكذا شعر الجميع بالسعادة، وإستراتيجية تخفيض الأسعار تبخرت.

## ديفيد أوجيلفي والأسعار

إن ديفيـد أوجيلفـي *David Ogilvy*، هـو أحـد رجـال الدعايـة العظـام، إنـه عـلى المستوى نفسه مع رجال دعاية مشهورين مثل روسر ريفز و بيـل بيرنبـاخ، لقـد وصـف بدقة حالة التلاعب بالأسعار، وهذا ما قاله: «يستطيع تخفيض السعر أي شخص معتوه، لكن لكي يتم تأسيس شركة ذات علامة تجارية يتطلب الأمر الكثير من العبقرية والإيمان والثقة بالنفس والثبات».

إن النتائج المالية لا تنعكس دائماً على قيمة العمـل خـلال المراحـل الأولى له، لكنها لا بد أن تظهر لاحقاً. عندما قامـت شركـة *Philip Morris* بـشراء شركـة

*General Foods* بمبلغ 5 ملايين دولار، هي بذلك أقدمت على شراء العلامة التجارية فحسب.

فيما مضى كانت *General Foods* شركة مزدهرة ولا سيما في مجال تسويق القهوة التي كانت تنتجها تحت ماركة «*Chase & Sanborn*». ولكنها حين بدأت الشركة بتخفيض الأسعار، وقعت أسيرة تلك السياسة. أين ماركة «*Chase & Sanborn*» الآن؟ لقد اختفت من الوجود.

إن الشركات التي تحتل حيزاً واسعاً في السوق وتحقق أرباحاً كبيرة وشهرة في علامتها التجارية هي التي تستخدم الدعاية بشكل مميز.

جاء الوقت لإعلان حالة الطوارئ! جاء الوقت للتحزير، ماذا يمكن أن يحصل للماركات التجارية، فيما لو قامت الشركات بتخفيض الأسعار بشكل كبير. عندها قد لا يبقى لديها مال حتى لتمويل حملاتها الإعلانية.

إن تخفيض الأسعار لم يكن أبداً سبباً في جعل وضع الشركات ثابتاً ومستقراً، بل فقط يجعل الشركة عبارة عن مشارك عادي في الحياة.

**العنصر الأساسي - إيجاد تمايز إيجابي**

قال ديفيد أوجيلفي، عند تأسيس شركة أو علامة تجارية جديدة، لا بد من إيجاد فكرة إيجابية يقابلها نشر سمعة سلبية تجاه الخصم أو المنافس، وذلك من أجل إظهار الفكرة الإيجابية بما يخص علامتنا التجارية. منذ عدة سنوات أجبرت الشركة الروسية التي تنتج الفودكا ذات العلامة التجارية «ستاليشني» منافسيها والذين يقلدون إنتاجها على أنه «فودكا ستاليشني الروسية» أن يضعوا مصدر إنتاجها ولا سيما التي منشؤها أمريكي. إنه تصرف جيد وفكرة إيجابية صب في صالح «الفودكا الروسية الأصلية».

منذ مدة طويلة أنزلت شركة السيارات *BMW* سياراتها إلى الأسواق الأمريكية محاولة احتلال موقع شركة «*Mercedes*» التي تتميز أنها سيارة (مثالية ومتكاملة وذات فرش فخم ومقاعد مثيرة). أما شركة *BMW* ومن أجل احتلال

مكانة دائمة في الأسواق الأمريكية، رفعت شعار السيارة «السلاسة في القيادة والأمان التام».

أعادت شركة «*Mercedes*» تموضعها تحت شعار «غرف متحركة على عجلات»، حيث أنزلت إلى الأسواق ليموزين التي لاقت رواجاً ونجاحاً ملفتاً، قابله من قبل شركة *BMW* ليموزين الموديل الثالث، وهذا الموديل يختلف كلياً عن الموديل السابع الحديث، والذي يعد «عربة للجلوس». وأنا شخصياً غير معجب بسيارات *BMW* الكبيرة الحجم هذه، والتي طغت عليها الإلكترونيات. والتي لم تعد تتصف أنها سيارات من أجل سلاسة القيادة، بل إنها «سيارات ذات تقنيات عالية لمجرد الجلوس»، لذلك أصبح من النادر مشاهدتها الآن في الشوارع.

**الصورة الإيجابية المنسية**

منذ عدة سنوات كنت في فنزويلا، حيث عملت مع أضخم شركات الكاتشب وهي شركة بامبيرو «*Pampero*». لقد طلب منا مالكو هذه الشركة المساعدة، وذلك عندما تمكنت الشركتان المنافستان لها وهما شركة «*Del Monte*» و«*Heinz*» من إزاحتها عن الصدارة في السوق، بحيث أضحت أحوالها إلى انحدار. تطلب الأمر إيجاد فكرة متميزة تعيد الثقة السابقة وتكون غير اعتيادية.

لكن بماذا تتميز شركة «*Pampero*»؟ وكيف تعالج حبات البندورة قبل عصرها؟ بعد قليل من الدراسة والتدقيق، تبين أن الشركة تقوم بتقشير حبات البندورة قبل العصر، وهذا يعطي الكاتشب طعماً أغنى ولون أجمل. وهذا ما عجزت عن القيام به بقية الشركات المنافسة أثناء عملية تصنيع منتجاتها.

إنها فكرة رائعة. الكثيرون يعرفون أن معظم وصفات استخدام البندورة تعتمد على نزع القشور عن الحبات. إن شركة «*Pampero*» تستطيع استخدام فكرة «حبات البندورة منزوعة القشرة» وذلك من أجل إثبات جودة طعم الكاتشب ونوعيته.

عندما عرضنا الفكرة على إدارة الشركة، وأعلمناهم أنها الطريقة الوحيدة لإعادة الثقة إلى منتجات الشركة وعلامتها التجارية، كانت ردة فعل الشركة هي

الانزعاج الشديد. تبين أن الشركة قد عادت إلى طريقة الإنتاج الآلية قليلة الكلفة تماماً مثل الطريقة التي تتبعها (شركة *Del Monte* و *Heinz*)، والتي لا يتم إزالة القشور عن حبات البندورة. وهكذا لم تشأ إدارة شركة «*Pampero*» الإصغاء والعودة إلى طريقة إنتاجها القديمة أي إلى حبات البندورة منزوعة القشرة.

لقد قدمنا اقتراحنا إلى شركة *Pampero* بوقف خططها في التحديث، وذلك كون «البندورة منزوعة القشرة» - عبارة عن فكرة رائعة ومبدعة، وعليها أن لا تحذو حذو الشركات المنافسة، - لأن ذلك يعد أقصر الطرق للخسارة في حرب التنافس. إن الشركة تحتاج إلى إستراتيجية ضخمة لإعادة التموضع، وأن تترك الشركات المنافسة تصنع الكاتشب من «البندورة بقشرها». إن فكرة «البندورة منزوعة القشرة» كانت فكرة إيجابية جداً - لكن بالرغم من كل ذلك لم يتم اعتماد تلك الإستراتيجية في إعادة التموضع.

### إن إزاحة الخصم تعني أن تسبقه وتتركه في مكانه

إن إستراتيجية إزاحة الخصم - مع أن ذلك يحصل نادراً - لا تكمن من حيث الجوهر في إحداث سمعة سلبية، بل تكمن بكل بساطة في الإشارة إلى المكان الذي يحشر به - يمكن القول أن يكون في المرتبة الثانية. وهذا هو بالضبط ما كان عليه مشروعنا بما يخص جمعية منتجي زيت الزيتون الإسبانية.

القلة تعرف أن إسبانيا هي المنتج الأساسي لزيت الزيتون. في هذا البلد يتم إنتاج 50% من الإنتاج العالمي لهذه المادة. أما إيطاليا التي تحتل المرتبة الثانية في السوق، فإن إنتاجها يقل بمقدار الضعف مما تنتجه إسبانيا. إن إنتاج إسبانيا من زيت الزيتون يفوق إنتاج باقي المنتجين مجتمعين.

لكن هناك توجد مشكلة جدية. في الواقع إن إسبانيا تعد هي زعيمة منتجي زيت الزيتون، لكن الناس يعتبرون أن إيطاليا هي الدولة الرائدة في إنتاج هذه المادة. بهذا الشكل نجد أن أغلب إنتاج زيت الزيتون يتم في إسبانيا، لكن أغلب أرباح تجارة زيت الزيتون يصب في جيوب الشركات الإيطالية. كيف نجحوا في ذلك؟ إنهم يشترون الزيت من إسبانيا، ثم تقوم الشركات الإيطالية بتعبئته وتعليبه في عبوات

ذات علامات تجارية إيطالية ويبيعونـه عـلى أسـاس أنـه منـتج إيطـالي خـالص. في هـذا الواقع ما على الإسبانيين فعله؟ هذا السؤال طرحه علينا المنتجون الإسـبان. جوابنـا عـلى سؤال المنتجين الإسبان تلخص في إستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات أساسية:

النقطـة الأولى تـتلخص في ضرورة أن تأخـذ إسـبانيا موقعهـا الحقيقـي في تفكـير المستهلكين باعتبارها هي المنتج رقم واحد في إنتاج زيت الزيتـون عالميـاً. وهـذه الحقيقـة لا يعرفها إلا قلة من الناس. إضافة لذلك، يجب شـن حملـة إعلاميـة تظهـر جـودة المنـتج الإسباني في أذهان المستهلكين، مع عدم إغفال حقيقة حجم الإنتاج الكلي لإسبانيا من زيت الزيتون، والذي يفوق بحجمه الكمية التي ينتجها جميع المنافسين الآخرين، عندها سـوف نحصل على قصة رائعة. لكن الجميع يعلم أن الـشركات الإيطاليـة تحتـل المرتبـة الأولى في أذهان وتفكير المستهلكين، لـذلك لا بـد مـن تغيـير هـذا الواقـع، وذلـك مـن خـلال إعـلام المستهلكين أنه عندما يشترون الزيت الذي يحمل العلامـات التجاريـة للـشركات الإيطاليـة إنما يشترون الزيت الإسباني الذي تقوم الشركات الإيطالية بتعليبه وتسويقه على أنه منـتج إيطالي بحت وهذا مخالف لواقع الأمر.

الخطوة التالية التي يجب تحقيقها هي اللعب عـلى الـوتر التـاريخي مـن خـلال الدعاية التالية التي تم اقتراحها من قبلنا:

**منذ ألفي عـام كـان الـرومان مـن أكـبر**

**زبائننا واليوم هم من أكبر زبائننا أيضاً.**

هذه الدعاية تعني أن الإيطاليين كانوا دائماً يجيدون تقييم ومعرفة زيت الزيتون الجيد. إن إيطاليا مشهورة بمطبخها العريق، لذلك فإن فكـرة هـذه الدعايـة هـي فعالـة جداً. لكن تبقى مشكلة واحدة.

الخطوة الثالثة تمس كيفية تحقيق الهدف المراد الوصول إليه. إذا أراد شـخص ما الحصول على زيت زيتون إسباني، كيف يمكنه الحصول عليه؟ لـذلك قمنـا بـاقتراح إنـشاء علامـة تجاريـة خاصـة، يـتم مـن خلالهـا التأكـد عـلى أن المنـتج هـو زيـت

إسباني نقي يتلخص ذلك بكتابة عبارة بسيطة: «زيت زيتون إسباني صافي طبيعي 100%». هذه العبارة يتم كتابتها على كل عبوة تحتوي على زيت الزيتون الإسباني الصافي.

كل ذلك يذكرنا بالبرنامج التجاري لشركة *Avis* الذي كان تحت شعار «المرتبة الثانية»، لكن بالعكس لأننا نسعى إلى إزاحة إيطاليا بحيث تنتقل من المرتبة الأولى إلى الثانية، وهو موقعها الحقيقي والطبيعي.

**إعادة هيكلة تسويق بعض السلع الاستهلاكية**

بما أننا نتحدث حول زيت الزيتون، دعونا نلقي نظرة على بعض السلع الاستهلاكية الأخرى. حتى أن منتجي المواد الغذائية مثل اللحوم أو الخضار والفواكه يبحثون عن طرق لإعادة تموضعهم، وإيجاد مقترحات تجارية خلاقة. إن إستراتيجيتهم الناجحة يمكن تصنيفها إلى خمسة تصانيف:

1- إثبات العلامة التجارية ومنع التقليد. إن الموز العادي يصبح أفضل بكثير عندما يتم لصق ورقة صغيرة على كل ثمرة تحمل اسم الشركة المسوقة «*Chiquita*». وهذا ينطبق على ثمار الأناناس عندما توضع لصاقة على كل ثمرة لشركة «*Dole*». أما منتجو سلطة - لاتوكا، فإنهم يضعون كل وجبة منها في علبة شفافة وعليها لصاقة تثبت العلامة التجارية للمنتج «*Foxy*». بعد ذلك يجب إعلام المستهلكين لماذا يجب عليهم أن يثقوا بتلك اللصاقات.

2- انتقاء كادر العمال. إن عمال شركة *Green Giant* يميزون منتجاتها من الخضار. أما فرانك بيردو، فهو رجل حازم ومجد وبفضله أصبحت منتجات لحوم الدجاج ذات طعم رائع ومحبب.

3- إنتاج أصناف جديدة. أراد منتجو البطيخ الأصفر أن يميزوا أنفسهم من خلال إنتاج ثمار بطيخ كبيرة الحجم. لكنهم لم يشؤوا أن يطلقوا عليها تسمية «البطيخ الكبير الحجم»، بل هم أوجدوا صنفاً جديداً - سموه بطيخ «*Crenshaw*».

4- تغيير التسمية. أحياناً تملك سلعة تسمية غير محببة. على سبيل المثـال، عنـب الثعلب الـصيني. هـذه الثمـرة عنـدما غـيروا تـسميتها إلى الكيـوي، لاقـت رواجـاً عالميـاً باعتبارها ثمرة جديدة ومحببة.

5- تبديل التصنيف. منذ زمن بعيـد عـرف عـن الخنزيـر أنـه يمثـل أحـد أصـناف الحيوانات ذات الشحم الكثيف، والذي يتمـرغ بـشكل دائـم في الأوسـاخ. لـذلك رفعـوا شعار الانتقال إلى استهلاك نوع آخر من اللحوم وهي «اللحوم البيضاء». إنه تدبير جيـد جداً، ولا سيما أن اللحوم الحمراء أخذت تفقد شعبيتها.

**الصين تتعلم**

نحن ننظر بدهشة، كيف أن الـصينيين يتعلمـون كيـف يـستخدمون إسـتراتيجية إعادة التموضع. على سبيل المثال، قـصة عـصير الخـوخ، الـذي هـو في واقـع الأمـر لـيس بعصير، لكنه عبارة عن إحدى نباتات الشاي. ليس له تسمية إنكليزيـة، لكـنهم في بكـين يشربون هذا المشروب منذ حوالي 300 سنة.

توجد شركة ضخمة «كانغ شي فو» ومنافستها شركة «جيو لونغ تشاي» والتي تعد أصغر من الأولى. إن الشركة الأولى تحتل ثلثي حجم السوق وأسعارها أرخـص. إن شركـة عصير الخوخ «جيو لونغ تشاي» أسعارها أغلى من أسعار الشركة الأولى بحوالي 40%. على ما يبدو إنها حالة مناسبة لإعادة التموضع.

إن منتجات الـشركة الأضـخم أسـعارها أرخـص وذلـك لأنهـا تعتمـد عـلى وصـفة تقليدية بسيطة وإضافات صناعية كثيرة (هل يذكركم هذا بـأي شي)؟ أمـا شـاي الـشركة الثانية، فإن سعره أعلى، لكنه منتج يصنع من أعشاب طبيعية. بالنتيجة، من الواضـح أن إستراتيجية إعادة التموضع تظهر أن الشركة المنافسة تعرض منتج مصنوع من مواد غـير طبيعية، أمـا شركـة «جيـو لونـغ تـشاي» تـسوق منـتج طبيعـي 100%، هـذا يعـد فكـرة إيجابية. وهنا نعرض جوهر الفكرة: تم استخدام ناحية سلبية - غلاء السعر، وذلـك مـن أجل الوصول إلى الناحية الإيجابية وهي استخدام المـواد الطبيعيـة فقـط. بـسبب ذلـك، فإن منتجات شركة «جيو لونغ تشاي» يكون سعرها أعلى.

إن شركة «جيو لونغ تشاي» لا تقوم على سـبيل المثـال باسـتخدام حمـض التفـاح والكاراميلا والمنكهات الصناعية. إن ما تفعله هو استخدام المواد الطبيعية 100% وتدعها على طبيعتها.

إن «جيو لونغ تشاي» كل منتجاتها طبيعية وهذا هو الصواب. ليس أمراً سيئاً، أن يجيد الصينيون صناعة سلع رخيصة الثمن. وعندما يتعلمون فنون التجارة بشكل جيـد، يصبحون عملاقاً لا يمكن قهره. بالمناسبة، إنهم يتعلمون بسرعة فائقة.

# الجزء 2

# التغيير

**«لا شيء أكثر استمرارية ودواماً من التغيير».**

**هيراقليطس**

**الفيلسوف اليوناني القديم**

**(535-475 ق.م).**

إذا كنت متيقظاً، سوف تلاحظ، أنه أكثر ما يميز وضع الشركات هي سرعة التغيير. الأمر نفسه ينطبق على حالة التنافس، هذان الأمران أصبحا أكثر جدية وسرعة في التغيير، وهذا يحصل بفضل ثورة التكنولوجيا.

حتى أن أكثر الشركات ضخامة ليست بمنأى عن ظاهرة التغيير تلك؛ عملياً كلما كانت الشركة ضخمة وكبيرة الحجم، يصعب كثيراً المحافظة على استمرارها. تمعن ملياً في مقبرة الشركات العملاقة سوف تجد الكثير منها قد دفنت هناك.

# الفصل الرابع

## التغيير المستمر:
## هو تطور - إنه واقع حقيقي

بعد هذا التنافس الشديد والمرير بين الشركات، الـذي لاحظنـاه في العقـد الأخـير، وكـذلك اشـتداد سرعـة التغيـيرات - كـل ذلـك يمثـل معـضلة حقيقيـة للعمـل الحـر. إن ما يحرك ذلك هو التطور التكنولوجي.

إن خير من وصـف هـذه الحالـة وشرحها هـو كليتـون كريستنـسين *Clayton M. Christensen* في كتابه «معضلات الاستثمار» (*The Innovator's Dilemma*). إني أنصح بقراءة هذا الكتاب، إن لم تفعلوا ذلك حتى الآن.

يظهر كريستنسين التصورات حـول بعـض التكنولوجيـات الحديثـة التـي أزاحـت التكنولوجيــات القديمــة هــذه التكنولوجيــات تنــال اعــتراف واستحــسان الــشركات باستخدامها.

لكي نستعرض وبشكل واضح، ما الذي يحرك تلك التغيـيرات، نعـرض الجـدول 1.4 من كتاب كريستنسين. إن الصورة تبدو مخيفة.

الجدول **1.4**:

| **التكنولوجيا الحالية المستخدمة** | **التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة** |
|---|---|
| التصوير الضوئي | التصوير الراقمي |
| التلفون الثابت | التلفون المحمول (الموبايل) |
| شبكة الاتصالات ذات القنوات | شبكة الاتصالات ذات الحزم |
| أجهزة الكمبيوتر المحمول | المساعد الرقمي الشخصي (*PDA*) |

| التكنولوجيا الحالية المستخدمة | التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة |
|---|---|
| الكمبيوترات الشخصية العادية | سوني بلاي ستيشن 2، المخصصة للعمل في شبكة الإنترنت |
| شركات السمسرة العادية | استخدام الإنترنت في عملية السمسرة (أون لاين) |
| بورصة نيويورك ونازداك | شبكة الاتصالات الإلكترونية (*ECN*) |
| الأسهم ذات الإصدار الجديد المدفوعة الثمن ذات الضمان الكامل وأعباء الديون | المزاد الهولندي لبيع الأسهم والديون التي توجد على شبكة الإنترنت. المزاد، الذي يتصف بالسعر المنخفض، حيث يمكن بيع جميع إصدارات الأسهم ذات القيمة، وكذلك الأوراق القيمة. وهذا ينطبق على مزادات سندات الخزينة |
| قرارات منح مواصفات القروض المعتمدة على التقدير الشخصي لموظفي البنك | قرارات منح القروض المؤتمته، المعتمدة على أساس سيرة الأقراض السابقة |
| متاجر البيع بالتجزئة | متاجر البيع بالتجزئة بواسطة مواقع شبكة الإنترنت (أون لاين). |
| متعهدي تأمين بعض المواد لبعض القطاعات الخاصة | مواقع الإنترنت المتخصصة، مثل *Chemdex* و *E-Steel* |
| كروت المعايدة العادية | كروت المعايدة الإلكترونية |
| منشآت قطاع الخدمات ذات الملكية العامة | قطاع الطاقة الكهربائية المستقل |
| مدرسة إدارة الأعمال | الجامعات وبرامج التعليم الإدارية |

| التكنولوجيا الحالية المستخدمة | التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة |
| --- | --- |
| معاهد التعليم المباشر | التعليم المفتوح بالإنترنت |
| كتب التعليم التقليدية | كتب التعليم الرقمية النموذجية، المتخصصة لحل بعض المسائل |
| المطبوعات المكتبية | المطبوعات الرقمية |
| الطائرات العسكرية المأهولة | الطائرات العسكرية المسيرة بدون طيار |
| منظومة الحواسيب ذات العمليات السريعة المعتمدة على برامج *Microsoft Windows* والبرامج التي تستخدم لغة C++ | بروتوكول إنترنت (*IP*) وبروتوكول جافا (*Java*) |
| الأطباء | الممرضات ذات التأهيل العالي |
| العيادات ذات التخصصات العامة | العيادات الطبية التي تقدم العلاج ضمن المنازل |
| العمليات الجراحية العادية | العمليات الجراحية التنظيرية |
| العمليات الجراحية لترميم شرايين القلب | الاعتماد على الشرايين الصناعية |
| طباعة الكتب بالريزو (*MPT*) وباستخدام الكمبيوتر | استخدام الأجهزة العاملة على الموجات فوق الصوتية، كانت في البداية كبيرة الحجم، والآن أصبحت صغيرة الحجم |

**المرجع:**

- *Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston, Harvard Business School Press, 1997-2000).*

### للتطور أهمية حياتية

يحدث في قطاع الكمبيوتر مجازر حقيقية. في سوق الكمبيوترات عالية الاستطاعة سادت شركة *IBM*، لكنها لم تستطع أن تسود في مجال الكمبيوترات الصغيرة، والتي كانت تكنولوجيا صناعتها أسهل بكثير من كمبيوترات عالية الاستطاعة. إن تجمع شركات مثل *Digital Equipment Corportion* قامت بتأسيس سوق الكمبيوترات الصغيرة، انضمت إليها شركات أخرى مثل: *Data General*، *Prime*، *Wang*، *Hewlett-Packard* و*Nixdorf*. لكنهم منوا جميعاً بالخسارة في صراعهم في مجال الكمبيوترات الشخصية المكتبية. في تلك السوق ربحت شركة *Apple*، *Commodore*، *Tandy* وقسم من شركة *IBM*. لكن في الوقت الراهن بقي من تلك الشركات العملاقة الناجحة ثلاثة فقط هي: *IBM*، *Hewlett-Packard* و*Apple*. وهذا عائد للتطور: *IBM* - في مجال القرارات التكاملية، *Hewlett-Packard* في مجال المعالجات الليزرية والكمبيوتر الشخصي، أما *Apple*، فلقد صنعت *Mac*، *iPod* و *iPhone*.

### البريد العادي في مواجهة البريد الإلكتروني

لا شيء أكثر وضوحاً من استعراض التغيرات التكنولوجية، والتي تشكل عقبة وحجر عثرة تقف الآن أمام شركات *Pitney Bowes*، الرائدة في مجال سوق النقل البريدي. في عام 1901 قام آرثر بيتني *Arthur Pitney* بابتكار أول آلة تم استخدامها لوضع الأختام على الرسائل البريدية. في تلك الحقبة تم اعتبار تلك الآلة اختراعاً مبتكراً ومهماً، لكن عندما أصبح العالم يتحول من البريد العادي إلى البريد الإلكتروني. فقدت تلك الآلة أهميتها. ما حاجتنا إلى البريد العادي، طالما يوجد *BlackBerry*؟ لا حاجة للورق ولا للطوابع، إضافة إلى إمكانية الإرسال اللحظي. إنها تكنولوجيا خارقة. وإمكانية رائعة لإعادة التموضع. هذه الإستراتيجية واضحة وضوح الشمس.

أولاً، وقبل كل شيء، على الشركة أن تعترف، أن الماركة التجارية «*Pitney Bowes*» شمسها آيلة إلى الغروب. لا أحد يعرف كم من الوقت سوف تستمر على قيد الحياة، وعلى الشركة أن تكف على رهانها على الحصان القديم. أي أن الشركة التي مضى على تأسيسها حوالي مئة عام، - عليها أن تتحول للرهان على حصان جديد، إنه قرار اتخاذه ليس بالأمر السهل. هذه القصة تشبه المشكلة التي واجهتها شركة ويسترن يونيون *Western Union*. عندما حل التلفون مكان التلغراف. والذي تفوق على سلفه بأنه أرخص كلفة، ومكن المتصل من التواصل الفوري ونقل ما يشاء من معلومات وكلمات.

بقي على المستثمرين أن يستثمروا في هذا المضمار الجديد الأكثر ربحاً، وعلى الشركات أن تؤسس ماركات تجارية جديدة. إن الأمر ليس بهذه البساطة، إن العالم اليوم أكثر تعقيداً مما كان عليه في عام 1901، حيث كانت شركة *Pitney Bowes* في عز شبابها، لكن دعونا نرى، كيف سوف تمضي المئة عام التالية. عندما يدور الحديث عن الأحصنة، نكون قد قصدنا أن الأمر يتعلق بسباق لمسافات طويلة(*).

## أسطورة حزينة حول شركة Silicon Graphics

دعونا نستعرض بالتفصيل تاريخ أحد الشركات التي لم يعد لها وجود بيننا الآن.

في شهر تموز عام 1995 علقت مجلة «*Business Week*» حول وضع شركة *Silicon Graphics Inc.*، حيث ذكرت أن تلك الشركة لم تستطع مواكبة أي شركة من شركات إنتاج الحواسيب:

> على الأغلب إن الدور الأساسي الذي ساهم في المأساة التراجيدية لعبته شركة *Nintendo* والتي استخدمت التكنولوجيا

(*) إن شركة *Western Union*، والتي بدأت عملها في التلغراف، تمكنت من إعادة تموضعها وهيكلة نفسها وأن تغير عملها وأن تصبح عملاقاً عالمياً في مجال التحويلات المالية.

نفسها، لكنها قامت بإحداث تغيير على الشكل الخارجي لمظهر الإخوة ماريو وأنتجت أجيالاً جديدة من ألعاب الحواجز والمتاهات الإلكترونية، بعد أن أدخلت عليها تعديلات وتحسينات جوهرية. بسبب ذلك أضحى حجم المبيعات غير متوقع. خلال العام المالي الذي ينتهي في *30* حزيران، بعد أن ارتفع دخلها بمقدار *45%* بحيث وصل إلى *2.2* مليار دولار. بذلك سبقت الشركة جميع منافسيها بأشواط كبيرة. إن المدير التنفيذي لشركة *Silicon Graphics* إدوارد ر. ماكريكين *Edward R. McCracken* والذي أضحى من رواد البيت الأبيض، وصديقاً مقرباً من الرئيس الأمريكي بيل كلينتون ونائبه آل غور. أحد المحللين من وول - ستريت وصف تلك الشركة بأنها ذات مضمون «جنسي» *SGI*، وأطلق عليها تسمية «التفاحة الجديدة» *(New Apple)*.

مع ذلك لا يسعنا إلا أن نقول شيئاً واحداً: «هناك لا يوجد أي تفاحة». في شهر نيسان من عام 2009 تم بيع موجودات تلك النجمات ذات التكنولوجيا العالية بمبلغ 25 مليون فقط. إن حالة الشركة السيئة وتطور التكنولوجيا التي أضرت بها، إضافة إلى تراكم الضرائب أوصلها إلى حافة الانهيار، هل تمكنت الشركة من الاستمرار في الحياة؟ ربما.

توفرت لدينا إمكانية الإجابة عن هذا السؤال في الوقت نفسه عندما ظهرت في السوق تكنولوجيا مشتركة للشركات أمثال *Windows* و*Intel* وأن سعرها أضحى أقل من منظومة *Silicon Graphics*.

لقد اقترحنا على شركة *Silicon Graphics* ألا تسير على خطى *Wintel*، وأن تستمر في إنتاج الكمبيوترات عالية الاستطاعة، لأن سمعتها تضمن لها النجاح في عملها. وأن تبقى هذه الشركة في وضع متعثر خير من زيادة نموها مما يؤدي إلى انهيارها. لذلك عليها أن تقوم بإعادة التموضع وهيكلة نفسها على غرار «*Porsche*» في مجال إنتاج الكمبيوترات العملاقة. ومن يرغب بالعمل على مثل تلك

الكمبيوترات؟ إن الخيار الأفضل هو السير على خطى شركة *Sun*(*) ومنتجي الكمبيوتر الشخصي - مثلما فعلت شركة *Silicon Graphics*.

أن تكون الشركة متعثرة إلى حين أفضل من موتها النهائي. على الأغلب إن إدارة الشركة سوف لن تصغي إلى نصيحتي.

**التكنولوجيا الداعمة**

إن أكثر الطرق شيوعاً للتطور - هو أن يتم استخدام أفكار جديدة لدعم الماركات التجارية. وأن يتم البحث عن استخدامات جديدة للسلع القديمة على نفس مستوى الماركات التجارية المتعددة.

- عندما ظهر الشريط اللاصق سكوتش *Scotch*، فإن الشركة الصانعة M3 أرفقته بلائحة استخدام مؤلفة من أكثر من 300 بند. لكن المستخدمين في كل يوم يضيفون مئات الاستخدامات الإضافية.

- عندما تم إنتاج الألياف الزجاجية، استخدمت في العزل الصوتي وفي معدات مكافحة الحرائق ومصافي الهواء والصناعات النسيجية. (فقط في عام 1941) أحصي 350 استخداماً لتلك الألياف الزجاجية.

- عندما اخترعت طائرات الهليكوبتر تم استخدامها لأغراض عسكرية ونالت نجاحاً واسعاً في الأعمال القتالية في الحروب. أما الآن، فإنهم في نيوزيلندا يستخدمونها في أعمال رعي الماشية وإعادتها إلى الحظائر.

طريقة إضافية لزيادة المنتج الخدمي. إن شركة *Granite Rock* (أي الصخر الغرانيتي) تبيع مواد البناء في واتسونفيل وكاليفورنيا لمتعهدي البناء المحليين مثل الرمل والحجر. إن أجرة الشاحنات التي تنقل هذه المواد إلى مواقع البناء تتقاضى دولاراً واحداً عن كل دقيقة، لذلك فإن للوقت أهمية عظمى.

كيف يمكن تسريع عملية النقل؟ لفعل ذلك قامت الشركة بتصنيع منظومة

---

(*) *Sun* - إحدى شركات إنتاج الكمبيوترات العملاقة.

آلية للتحميل، عبارة عن سير ناقل يتصل مع خزان للمواد المراد بيعها. ما على الزبون إلا أن يضع بطاقة خاصة في آلية التحكم بالجهاز، ثم يختار نوعية المادة التي يريد شرائها من مواد البناء بعدها يقوم الجهاز الأتوماتيكي بعملية التحميل، ثم يأخذ الزبون الفاتورة. في السابق كانت تستغرق عملية التحميل 24 دقيقة. أما الآن، فإنها تستغرق فقط سبع دقائق.

عندما يتم تقييم أزمات الزبائن نجدها لا تقل عن مجمل أموالهم. إن أتمتة العمليات البسيطة عبارة عن عملية رائعة. إن الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي السريع يعطي فوائد جمة.

إضافة لذلك، من خلال أتمتة العمل يتم توفير الكثير من اليد العاملة التي يمكن توجيهها إلى أعمال أكثر أهمية. خلال خمس سنوات متواصلة قامت مجلة «*Fortune*» بتصنيف شركة *Granite Rock* في قائمة «المئة شركة الأكثر نجاحاً والأفضل للعمل». وهذا ليس مصادفة.

**التطور من خلال اختيار التسمية المناسبة والجيدة**

إن الكثير من الشركات ترغب بأن تتقدم إلى الأمام أحياناً، لكن التسمية غير الموفقة قد تكبح تقدمها.

إن وكالة *International Service Agencies* أصبحت من كبار اللاعبين في مجال الأعمال الخيرية. بفضل تبرعات الخيرين من العمال والموظفين فلقد تمكنت من جمع مليارات الدولارات، تنفقها الوكالة في مساعدة ضحايا الكوارث الطبيعية وبرامج الثقافة والتعليم. بفضل المساعدة التي تقدمها الوكالة، يتم بناء مساكن لأيتام إفريقيا ومساعدة فلاحي الإكوادور من خلال شراء حيوانات منزلية وماشية لتربيتها بغية تحسين وضعهم المعيشي؛ وكذلك منح مساعدات للنساء من العالم الثالث لإيجاد فرص عمل لهن مثل أعمال الحياكة والتطريز وبيع تلك المنتجات في الأسواق المحلية.

لهذه الوكالة تسمية ساحرة ورفيعة المستوى *www.charity.org*. لكن تسمية الوكالة الأساسية «*International Service Agencies*» أي وكالة الخدمة العالمية،

غالباً ينشر بعض التشويش حولها، الكثير من المتبرعين اعتبروا هذه الوكالة عبارة عن منظمة حكومية، وآخرون يظنون أن الوكالة تتلقى تمويلاً من الحكومة الفدرالية. وهذا مجافي للواقع.

كانت نصيحتنا لإدارة الوكالة بتغيير تسميتها. الآن أصبحت تسميتها « *Global Impact*»، وهذه التسمية تعكس تأثيرها العالمي. هذه التسمية توافق مهمة المنظمة وتعكس أهدافها وعملها العالمي.

**التطور عبر اختيار التسمية السلبية والسيئة**

وهكذا، إن محطتك التلفزيونية تسمى *SciFi Channel*، وإذا أردت أن تغير تموضعك باعتبار أن هذه المحطة تعمل من خلال شبكة الكوابل التلفازية، إلى قناة تبث البرامج الثقافية والخيال العلمي. يبدو أن هذا منطقي تماماً. هنا تنشأ فكرة مفادها إعطاء تسمية جديدة للقناة *Syfy Channel*.

لا يوجد قارئ واحد يرى دعاية هذه المحطة في الصحافة إلا ويعرف ماذا تعني تسميتها. (وعندما يسمع الناس بهذه التسمية الجديدة، فإنهم يتوصلون إلى استنتاج بأنها لم تتغير).

في عام 2009 في نيويورك تم الإعلام عن افتتاح هذه المحطة الجديدة، حيث أعلن مديرها ديف هاو *Dave Howe*: «إن شركة *Syfy* سوف تعمل بنمط ميديا جديدة».

لكن في واقع الحال إن تلافي هذه الأخطاء ليس بالأمر الممكن.

إني أشعر بالدهشة الشديدة، مما يحدث في لعبة التسميات الجديدة. سوف أعرض عليكم أعضاء جدد «إنها مجموعة التسميات المرعبة». إن هذه التسميات تحتاج إلى تغيير فوري.

- كرفتات «لوليتا». إن شبكة *Woolworth* البريطانية، قررت أن تبيع كرفات للبنات ما قبل العمر المدرسي تحت ماركة «لوليتا». إن الأهل المنزعجين سرعان ما وضعوا نهاية لهذا الأمر.
- الأحذية الرياضية «*Incubus*». إن شركة *Reebok* أنزلت إلى السوق أحذية

رياضية نسائية جديدة تحت ماركة «*Incubus*». لكن تبين أن هذه الماركة يجب سحبها من التداول، لأن هذه الكلمة وعند البحث في معناها في القاموس تبين أن لها عدة معان سيئة، إحداها: «الشيطان الشرير الذي يمارس الجنس مع النساء وهن نيام». هذه الماركة ذات التسمية الفاشلة لا بد من تغييرها دون إبطاء.

عندما تكتشفون أنه توجد ضمن شركتكم ماركة ذات تسمية خطرة، عندها لا بد من استبدالها بأسرع ما يمكن. في عام 1985 اشتهرت شركة *Colgate-Palmolive* الماركة التجارية لشركة معجون الأسنان «*Darkie*». هذه الشركة تم تأسيسها في عشرينيات القرن العشرين. رسم على الغلاف صورة مغني أمريكي من أصل إفريقي. لكن ما كان جيداً في العشرينيات لم يعد كذلك في أعوام الثمانينيات. بواسطة تغيير حرف واحد من التسمية القديمة تمكنت شركة *Colgate* من إعادة تموضع الشركة. الآن تبدل اسم ماركة معجون الأسنان من «*Darkie*» إلى «*Darlie*»، وعلى الغلاف تم طبع صورة شخص ليس له ملامح قومية معينة. إنه تغيير حكيم.

**كيفية تحقيق التطور**

إن القرار الأساسي الواجب اتخاذه، لكي تتمكن من إعادة تموضع سلعتك ضمن الأسواق المتنامية، يكمن في أمر واحد هو أن تكون شركتك أو لا تكون. وبعبارة أخرى، أن تبقي على الماركة الأساسية، أو تطلق ماركة إضافية جديدة، أو تقوم بتأسيس ماركة تجارية جديدة؟

لقد تحدثنا عن شركة *Pitney Bowes*، التي تحتاج إلى ماركة تجارية جديدة. في الفصول القادمة من الكتاب سوف أتحدث عن شركة *Lotus Development*، والتي حافظت على ماركتها التجارية «*Lotus*». سوف نتحدث أيضاً كيف أن شركة إنتاج الحقائب الجلدية *Coach* وبقية الشركات الأخرى المشابهة قاموا بتأسيس ماركات تجارية إضافية ناجحة. كذلك كتبنا عن شركة *Silicon Graphics* التي حافظت على ماركتها التجارية، لكنها طورتها في اتجاه آخر. سوف تقرؤون حول زيادة أنواع السلع التي ما كان ينبغي زيادة تنوعها.

إن القرار يتعلق أحياناً بأي سوق سوف ترتقي بمنتجاتك. إذا أردت أن تخرج إلى القطاع الأدنى من الأسعار الذي سوف نتحدث عنه في هذا الفصل، ربما الحل الأفضل إخراج ماركة إضافية، وذلك لكي لا يحصل ضرر بالماركة التجارية الأساسية. إن موديل السيارات ماركة «*Cadillac Allante*» والتي يبلغ سعرها 50 ألف دولار، لم تلق أي استحسان من قبل الناس مع أنها إحدى موديلات شركة كاديلاك «*Cadillac*». بهذا الخصوص، إن شركة *GM* تحتاج إلى ماركة تجارية جديدة والكثير من المال لإطلاقها. وإذا أردتم زيادة الأسعار، فهذا الخيار يعد أكثر تعقيداً.

إن التطور في مجال المنسوجات يمكن أن يعاني من الصعوبات. إن الماركة التجارية «*Quick Silver*» - والتي هي بالأساس ألبسة رياضية على الموضة، تنتج ألبسة رياضية لركوب الأمواج والتزلج. باعت تلك الشركة منتجاتها في متاجر خاصة ليست بالكبيرة متخصصة برياضة ركوب الأمواج. بالتأكيد إن هذه الشركة كان بإمكانها أن تتطور من خلال بيع منتجاتها عبر شركات توزيع الجملة والتجزئة التي تعمل في مناطق واسعة. عندها وخلال وقت قصير سوف تزداد مبيعاتها. لكنها شركة تعرض الموضات الشبابية. وكما يقول مؤسس الشركة: «العدو اللدود للموضة».

عندما تقرؤون هذا القسم، تذكروا كل شيء، وفي حال لم تستطيعوا تحديد الوجهة اتصلوا بنا.

### هدف أدنى

أحياناً إن أفضل سبل إعادة هيكلة وتموضع أي شركة أو تأسيس ماركة تجارية لزبون، يتواجد على الطرف الآخر «للسلسلة الغذائية»، والتي أغلب الشركات لا تعيرها اهتماماً.

- على سبيل المثال، إن توفر الشبكات المالية - يعد أحد أكثر الأساليب ريعية في عملية التمويل المالي غير المحسوس في مجتمعنا المعاصر. إن الشركات التي تقترح استخدام الشيكات، تقوم بفتح أقسام في المناطق الفقيرة، والتي يمكنها أن

تقوم مقام البنوك حتى أنهم يمكن أن يقبلوا حتى الشيكات بدون رصيد. إن جزءاً من القيمة النقدية للشيكات يمكن أن تذهب على شكل أتعاب لتلك الشركات وهي ليست بالقليلة، أما بقية العملاء فيأخذون الباقي. إن تلك الشركات تعمل في المستوى الأدنى من الخدمات المالية، والآن يطرحون وسيلة الدفع الإلكتروني للحسابات المالية، وكذلك الديون وأمور أخرى (إنها خدمات مربحة جداً).

- شركات البيع بالتجزئة أخذت تتلمس طريقها إلى المستويات الدنيا من السوق *Yamada Group*، والتي هي عبارة عن شبكة من محلات السوبرماركت والمتاجر البرازيلية، قد اقترحت للزبائن بطاقات ائتمان للفقراء البرازيليين، والذين يعملون غالباً بشكل غير شرعي ولا يفصحون عن مداخيلهم. إن هذه البطاقات يمكن استخدامها فقط في متاجر شركة *Yamada*، التي يرغب باستخدامها الصيادون وبائعو جوز الهند وعمال المناجم وعمال التنقيب عن الذهب والبائعون المتجولون، الذين يعدون أهم زبائن تلك الشبكة. إن العمل التجاري يجري بشكل جيد: أما حسابات الشركة فتشير إلى أن مستوى الديون غير المسددة متدنية، أما الربح فهو فوق الوسط. وحسب أقوال المدير التنفيذي لشبكة *Yamada*، إن زبائن الشبكة من الفقراء يقيّمون عالياً بطاقات الائتمان ويسعون للتسديد دون تأخير.

**هدف أعلى**

إن شركة *C & C Group* الإيرلندية قامت بتحسين إنتاجها من نبيذ التفاح ماركة «*Magners Original*» الذي تسوقه في بريطانيا. ولقد تمكنت من تحويله إلى مشروب رفيع المستوى.

«الآن، أضحى نبيذ التفاح موضة، - هكذا قال أحد مسؤولي شركة *C&C* في مقابلة صحفية لمجلة «*Time*». - في حين كان في السابق مشروب المتسكعين في الطرقات».

كان نبيذ التفاح ذاك يباع عادةً في عبوات بلاستيكية كبيرة وبسعر زهيد. في أعوام التسعينيات أصبح مستوى البيع ينخفض. قررت شركة *C&C* أن ترفع من سمعة وشعبية النبيذ، وكانت فكرة إعادة التموضع تعتمد على:

- تخفيض نسبة الكحول في المـشروب إلى 4.5% (أي إلى نـسبة الكحـول في البـيرة نفسها).
- تقوية رائحة التفاح الطبيعية في المشروب.
- منع بيع النبيذ في البارات والحانات دون تعليب.
- التوقف عن بيع النبيذ في عبوات من البلاستيك والانتقال إلى التعبئة في عبوات من الزجاج ذات شكل أنيق وفاخر.
- رفع السعر.
- الأهم مـن كـل ذلـك - الانتقـال إلى إسـتراتيجية تجاريـة جديـدة، تجعـل منـه مشروباً يمكن احتساؤه مع مكعبات الثلج، وفي الوقت نفسه، وحسب التقاليد، يشرب في درجة الحرارة العادية.

إن اختيار العبوات الزجاجية لتعبئة النبيذ هو اختيـار صـائب، وهـذا لـيس لأنـه سمح بزيادة السعر فحسب، بل لأنه جعل عبـوة النبيـذ الجديـدة سـهلة الحمـل باليـد والتداول كعبوات المرطبات. (من الصعب تأسيس ماركة تجاريـة، في حـال كانـت شروط استخدام المنتج قاسية).

إن فكرة تقديم نبيذ التفاح مـع مكعبـات الـثلج كانـت تاريخيـاً فكـرة قديمـة في إيرلندا. قديماً في الحانات الإيرلندية لم يكن لديهم برادات،لذلك كانوا يضيفون الـثلج إلى النبيذ.

إن اللصاقة على عبوة النبيذ الزجاجية والتي تنصح بتناول المـشروب بعـد إضـافة مكعبات الثلج، أدت بعد عام إلى زيادة حجم مبيعـات نبيـذ التفـاح ماركـة «Magners» بنسبة 260%.

### التطور مع توفر شبكات توزيع

كما قلنا إن إيجاد سبل جديدة للتوزيـع لـيس بـالأمر الـسهل، لكنـه لـيس بـالأمر المستحيل، إذا كان ذلك لا يشكل ضرراً بقنوات شبكة التوزيع وسمعة الـشركات. نعـرض حول ذلك عدة أمثلة:

• في عام 2009 إحدى الشركات المساهمة اشترت شركـة *Linens N'Things* المفلـسة، وحولتها إلى متجر - إنترنـت. يعـرض حـوالي 200 ألـف سـلعة منزليـة، هـذه الطريقـة في التـسويق عـبر الإنترنـت خفـضت المـصروفات الإضـافية بنـسبة كبـيرة، مقارنـة بالمتـاجر المنافسة العادية، مثل متجر *Bed, Bath &Beyond*.

• إن «*Nuprin*» كانت إحدى الماركات التجارية العديدة للإيبوبروفين، لكـن فـيما بعد تم شراؤها من قبل إحدى الشركات الخاصة هي شبكة صيدليات *cvs*، والتي تحتكـر بيع وإنتاج هذا المركب.

• إن شركة *Tupperware* ولعدة عقود كانت اللاعب الوحيد في السوق. لكن حالياً لم يعد الأمر يتصف بالـسهولة بالنـسبة لـشركة *Tupperware*. الآن تجـد حاويتهـا تبـاع في شبكة *Target*.

• القصة نفسها تكررت مع شركة *Avon* لمستحضرات التجميل، والتي تباع سـلعها في المتاجر العادية.

• حتى أن السيد فريد روجرز *Fred Rogers* المحترم جداً، مؤسس العـرض التلفزيـوني الخاص بالأطفال «جيران السيد روجرز» *Mister Rogers' Neighborhood*، والذي أوجـد طريقـة جديدة لنشره. لقد أسس برنامج إنترنت فعـال عـلى شـبكة الويـب *PBS* ويتـضمن حلقـات تاريخية خاصة بالأطفال على شبكة *www.misterrogers.org* الآن لدى جيران روجر يوم رائع!

ماذا يعني هذا؟

يوجد دائماً طرائق جديـدة مبتكـرة ومبدعـة للتـسويق «عـبر الإيميـل، أون لايـن، المحلات التجارية، الأكشاك، المراكز التجارية، البيع المبـاشر... فكـروا، كـم هـي الطرائـق، والتي يمكن استخدامها، كثيرة.

### التقارب هو تطور

مع مرور السنين، إن كلمة تقارب وعلاقة ذلـك بتطـور الـسلع أخـذت صـبغة سلبية.

لكي تنتج سلعة، تقوم بأكثر من وظيفة، لا بد من التضحية بشيء ما. إن إنتاج سلع متعددة المهام والوظائف تجبر المصممين أن يبتعدوا عن فكرة إنتاج سلعة مقنعة وجيدة الوظيفة لصالح إنتاج سلع أقل جودة لكنها متعددة المهام.

هل يمكن إنتاج سيارة جيدة وفي الوقت نفسه تكون قارباً جيداً؟ بالطبع الجواب لا. إذا أردت سيارة سريعة عليك أن تقتني «*Ferrari*»، أما إذا أردت قارب سريع عليك أن تشتري «*Cigarette*».

هل يمكن أن تنجح السيارة العادية بالاشتراك في سباق السيارات الرياضية «فورمولا واحد»؟ بالطبع لا.

إن الناس يفضلون سلعة ذات مهمة واحدة وجيدة، وليس سلعة متعددة المهام أقل جودة. إذا تمكنت من إنتاج سلعة متعددة الاستخدام، هذا لا يعني أن الناس سوف يقدمون على شرائها.

**هل يفضي التقارب لشيء آخر؟**

الحالة الوحيدة التي ينجح فيها التقارب أو زيادة وظائف أو مهام سلعة ما هي عندما يتم صنع منتوج أو سلعة تتمتع بما هو جديد. إن الهاتف النقال هو خير مثال على ذلك. بفضل *iPhone*، *BlackBerry* ومنتجات شركات أخرى، أصبح التلفون النقال يستخدم ليس فقط للاتصال الهاتفي. إننا بفضل تلك الأجهزة نستطيع الآن أن ندخل إلى شبكة الإنترنت، نتوجه على الأرض بفضل ميزة *GPS*، وكذلك تحوي تلك الأجهزة على برامج ألعاب مسلية، أو التصوير وميزات عديدة أخرى. لقد تم تحويل جهاز الموبايل إلى كمبيوتر جيب متعدد الوظائف والمهام. لذلك أصبح استخدامه الرئيسي ليس فقط للاتصال. هذا الجهاز الذي بين أيديكم عبارة عن شاشة كمبيوتر يمكن أن تقرؤوا عبرها وتسمعوا...

إننا نقترب بسرعة من اللحظة، التي لا أحد يرى إلى أين يذهب ولا يلاحظ مع من يتعامل، إن هذا العالم يتحول إلى مكان غير مريح، وكل إنسان أخذ يلتهي في كمبيوتره الصغير، ومع كل جيل يأتي سوف يصبح الوضع أكثر سوءاً.

## فشل ونجاح التطور

توجـد أسـباب أيـضاً تـساعد الـشركات عـلى التطـور بـشكل نـاجح. في المقالـة المنــشورة في مجلــة «*California Management Review*»، فيهــا وصــف مــدير شركــة *McKinsey&Company* ريتشارد فوستر بشكل دقيق أسباب الفشل في هذا المجال:

> في عام *1955* كان هناك عشرات الـشركات الرائـدة المتخصـصة في إنتاج المكانس الكهربائية، أما في عـام *1957* بقـي منهـا فقـط اثنتـان في السوق. أما سبب اختفاء بقية الشركات فكان في اقترافها خطأً واحداً من ثلاثة أخطاء. أولها عدم إقدامها على الاستثمار في تكنولوجيا جيدة. الثاني اسـتثمارها في تكنولوجيـا جديـدة لكـن اختيـار نـوع التكنولوجيـا كـان خاطئاً. أما السبب الثالث فله علاقة بنواحٍ ثقافيـة. إن الـشركات التـي لم يحالفها النجاح، فشلت بسبب خسارتها في لعبتين اثنتين: بسبب تمسكها في التكنولوجيا القديمة وفي نفس الوقت الهجوم بالتكنولوجيا الحديثة».

يقول فوستر، إن مثل تلك الشركات، مثل *Intel* و *Motorola*، غير مهـددة بالأزمـات الداخلية أو الخمول. من خلال النمو باستطاعتهم أن يتغيروا. أما الشركات الأخرى، مثـل *RCA* فشلت في امتلاك ناحية بعض الحلول التقنية، والتي بقيت رهينة أحلام النجاحـات السابقة.

لننتقل من مشكلة شركة *RCA*، ونتحدث عـن شركـة إنتـاج الـساعات ماركـة *Seiko* اليابانيـة. كانـت هـذه الـشركة مـن كبـار مـصنعي الـساعات في فـترة أعـوام الستينيات. كان دور هذه الشركة على صعيد السوق العالمية غير مـؤثر في البدايـة. لكن الشركة أقدمت عـلى خطـوة جريئـة. حلمـت هـذه الـشركة أن تـصبح رائـدة ومؤثرة على صعيد الـسوق العالميـة في مجـال عملهـا، لـذلك اختـارت التكنولوجيـا

المناسبة وهي (صناعة ساعات الكوارتز والميكانيكية والناطقة). بتقنية بسيطة تحولت شركة *Seiko* اليابانية من منتج متواضع للساعات الميكانيكية إلى أكبر مصنع في العالم لساعات الكوارتز.

إن هذا الإنفاق البسيط المقترن بالجودة العالية أدت إلى تحولات جدية وإيجابية ضمن الشركة. وهذا بدوره أدى إلى تغيير جذري في هذا المجال على الصعيد العالمي. مع العلم أن أول من ابتكر ساعات الكوارتز والساعات الناطقة هم السويسريون، لكنهم لم يكملوا السير في هذا الطريق، حيث فضلوا الاستمرار في إنتاج الساعات الميكانيكية. لكن ساعات الكوارتز انتشرت في الأسواق العالمية بشكل واسع. وهكذا نجد أن شركة *Seiko* وبقية منتجي الساعات اليابانية تزدهر، أما شركات صناعة الساعات السويسرية أخذت تفقد مواقعها.

**مشكلة التفكير «المغلق»**

إن المنشأة التي تنمو وتتوسع لمدة طويلة، تعتبر ناجحة. بالنتيجة، يرتفع دخلها غالباً شعار: «لدينا خبرة أفضل». ولماذا لا؟ في الواقع، من المعلوم للجميع، أن إدارة الشركة وموظفيها لديهم بالفعل «خبرة ومعرفة أفضل».

لكن مع الزمن قد يتحول الافتخار إلى تكبر أو عجرفة. إذا كان بعض الناس يعتبرون أنفسهم أكثر فهماً من بقية الناس، عندها قد يتجاهلون الآخرين أو لا يحسبون لهم حساباً، ولا سيما أولئك الذين من «خارج الدائرة». مثل هؤلاء يعتبرون أن ذلك مضيعة للوقت وهدر له.

ماذا سوف يحصل بالنتيجة؟ إن المؤسسة تركز على نفسها، بحيث يرفضون ضياع أي فرصة منهم في خضم الصراع مع المنافسين وذوق المستهلك ومتطلباتهم، وعندما لا يكون هناك إمكانية حدوث تهديد، هذا لا يعني أن نقف مكتوفي اليدين دون فعل شيء. في مثل هذه الحالة قد لا ترغب في أن تنظر من حولك لبحث إمكانية حل المشاكل التي تحيط بك. عندها يسود الشعور بالرضا واللامبالاة.

يوجد العديد من الأمثلة، كيف أن النجاح يساعد الشركات على النمو والازدهار وامتلاك قوة متزايدة داخل السوق مع ثقافة متميزة، والتي تعود بالتركيز

على الشركة نفسها، بحيث لا تفقد الاتـصال مـع الواقـع المحـيط، وتخلـد إلى الراحـة، وبالنتيجة تفقد القدرة على حل المشاكل الناشئة.

إن إعادة التموضع الناجح يجب أن يعتمد على التواصل مع الواقع الخارجي، لأن السوق يقع خارج نطاق الشركة.

# الفصل الخامس

## كلما كانت الشركة أكبر،
## كان التغيير فيها أصعب

### ضخامة الشركة - يعيق التغيير

إن ضخامة أي شركة، يقابلها غياب المرونة، الأنانية، صراع المصالح وأشياء سلبية عديدة، صراع بين الأجنحة داخل الشركة التي تتميز بغياب وضوح الرؤيا في عصرنا الراهن. عندما تنظر حولك وترى انهيار كبريات الشركات الرائدة - مثل *AIG* ،*GM*، *Merrill Lynch*، *Citicorp* وشركات أخرى عديدة. إن إعادة التموضع تحتاج إلى مرونة محددة، والتي يصعب تحقيقها في حالة الشركات الكبيرة الحجم وربما من المستحيل تحقيقها. إذا أردت أن تصبح شركتك كبيرة الحجم، خذ مثلاً على ذلك *United Technologies* هذه الشركة تجمع عدة فروع مختلفة التخصصات وذات علامات تجارية متعددة. وفروعها تعمل بشكل مستقل. منها فرع لإنتاج المكيفات «*Carrier*»، وآخر لصناعة المصاعد «*Otis*»، وفرع لإنتاج الطائرات العمودية «*Sikorsky*»، وصناعة محركات الطائرات «*Pratt & Whitney*»، وفرع لتصنيع الأجهزة الإلكترونية «*Norden*». أي فرع من أفرع هذه الشركة العملاقة، وعند الضرورة، يستطيع إعادة هيكلة نفسه وتغيير تموضعه، دون أي تأثير في بقية الأفرع. ما هو رأيكم، هل كثير من الناس يعلمون أن العلامة التجارية «*Otis*» تعود إلى شركة *United Technologies*؟ وهل هذا مهم؟ إن فروع هذه الشركة تتصف بالمرونة في عملها، وهذا يساعد الشركة في التعامل مع أي حالات طارئة يمكن أن تحدث في هذا العالم المتغير بشكل مستمر.

عندما نبدأ بدراسة الشركات العملاقة، على الفور يلفت نظرنا الحجم غير

المتوقع لكمية الدراسات ومواد التحليلات. ونضع تساؤل، هل كلما كان الحجم كبيراً كان ذلك أفضل؟ عندما ننهي تساؤلنا ضمن هذا المجال، سوف نصاب بالدهشة حول تفكير المدير التنفيذي، وما دفعه للذهاب إلى مقصلة الاندماج.

**عقدة الحجم**

اثنان من الباحثين الاقتصاديين كتبا دراسة تتألف من 400 صفحة تدور حول مسألة أسطورة الشركات الصناعية العملاقة وثقافتها - باعتبارها نماذج للفاعلية الاقتصادية. إن ولتر آدامس وجيمس بروك في كتابهما («عقدة الحجم الكبير» « *Bigness Complex*» الصادر عن *Pantheon Books*، عام 1986) أكدا على دور الشركات العملاقة الكبير في الكساد الاقتصادي الذي تعاني منه الولايات المتحدة الأمريكية.

عندما نعود بالذاكرة إلى الخلف، نرى أنه فيما يخص الركود الاقتصادي كانت وجهة نظر الباحثين تشوبها بعض الأخطاء. لقد لاحظنا توسعاً اقتصادياً غير متوقع. إضافة لذلك، إنهما لم يحسبا حساب أن الشركات العملاقة غالباً ما تنقسم إلى عدة أقسام وشركات مستقلة بناء على رغبتها الخاصة، ومن أجل تجنب المشاكل الناتجة عن ضخامة الحجم، لا حاجة إلى أي تدخل أو سياسة حكومية خاصة. إضافة لذلك، إنهما لم يلاحظا النمو الضخم للشركات غير الكبيرة في مجال التقنية العالية، وهذا أدى إلى نمو الاقتصاد. كل ذلك يؤكد مرة إضافية، أنه لا يمكن التكهن بما يمكن أن يحصل في المستقبل. مع ذلك، فإن الكاتبين توصلا إلى نتائج مهمة بما يخص الحجوم الكبيرة.

**حجم الشركات الضخم - لا يعني أن تكون فعالة**

لقد أتى المؤلفان بعدد من الدراسات الخاصة بهما. إضافة إلى ذلك، قاما بتحليل دراسات عدد من العلماء الآخرين، ثم توصلا إلى نتيجة مفادها أن كبر حجم الشركات يؤثر سلباً على فاعلية الإنتاج.

لقد بنيا استنتاجاتهما وفق ما يلي:

1- داخل السوق الوطنية، تعمل بشكل فعال على الأغلب الشركات صغيرة الحجم.

2- في المنشآت الصغيرة الحجم، يكون الهدر في عملية الإنتاج ضئيلاً.

3- إن قلة التركيز ممكن أساساً عندما يكون الهدر قليلاً على الصعيد الاقتصادي.

لذلك يجب أن لا نستغرب، أنه من الممكن أن تحل مكان الشركات العملاقة مؤسسات إنتاجية تتألف من منشآت صغيرة وحديثة بعدها تكتشف الشركات أن إدارتها لا تمكنها من حل المشاكل والمعضلات المتعلقة بحجم الشركة والعديد من الصعوبات والتعقيدات.

**الشركات الكبيرة تحصل على ربح أقل**

إن البروفسور ريتشارد روميلت *Richard Rumelt*، العامل في مدرسة الإدارة التابعة لجامعة كاليفورنيا، قام أيضاً بدراسة حول حجم الشركات. وها هي مقتطفات تم نشرها في دورية «*McKinsey Quarterly*».

س: سيد ريتشارد، حدثونا عن دراستكم في مجال سياسة تنويع المنتجات والتسويق أو التركيز.

ريتشارد: إن دراستي الأولى حول إستراتيجية الشركات الاحتكارية الكبيرة أثبتت، أن الشركات ذات الإدارة المركزية الأقل تشدداً هي الأكثر نجاحاً. وهذه المعطيات تم التوصل إليها خلال عشرات السنوات من البحث والدراسة. إن النظرية المالية أثبتت، أن الشركات التي تمنح مزيداً من الاستقلالية لفروعها تسعى من خلال ذلك إلى التقليل من المخاطرة، لكن في عالم العمل يتم استخدام الاستقلالية ليس لإدارة الأزمة والمخاطر، بل من أجل المحافظة على مستوى عال من النمو. إن أكثر الشركات عرضة للمخاطرة هي تلك الحديثة التأسيس، وبدرجة أعلى تلك التي تدار بمركزية عالية. تبدأ الشركات بالتفكير بمنح مزيد من الاستقلالية لفروعها عندما ينخفض مستوى نموها أو إمكانية ازدهار عملها في بداية انطلاقها

يكون منخفضاً. لكنهم يعـودون إلى الإدارة المركزيـة عنـدما تـزداد الأربـاح بـشكل كبـير وعندما لا يعرفون ماذا سيفعلون بها.

س: لماذا أرباح الشركات ذات الإدارة قليلة المركزية والاستقلالية تكون أقل؟

ريتشارد: يترسخ انطباع، أنه كلما كانت المؤسـسة ذات بغيـة أكثـر تعقيـداً، كـان احتمال أن ترسخ من الأطراف نحو المركز اتجاهات غـير فعالـة وغـير منتجـة بمـا يخـص العمل التجاري. هذه الاتجاهات تعتمد في استمرارها عـلى حـساب «إخوتهـا وأخواتهـا» والتي تسير أعمالهم بشكل أفضل. وبفضل ذلك يستمرون في الحياة، وذلك لأن الشركات لا تقرر إغلاق مشاريعها الخاسرة. غالباً تتمثل هذه المشاريع على سبيل المثـال بمـشاريع تربية الحيوانات المنزلية المحببة، وذلك لأن مدراء الـشركات عنـد فـشلهم يعـدون ذلـك ضربة قاصمة بسمعتهم. وهذا خطر جداً بمسيرة حياتهم المهنية عنـد إظهـار الفـشل. في مثل هذه الحالة من الأفضل من وجهة نظر سياسة ومصلحة الشركة إخفاء الفـشل بـدلاً من إزعاج الوسط المحيط.

**الشركات الكبيرة لا تهاجم نفسها بنفسها**

إذا كانت الشركة غنية وناجحـة في عملهـا، عنـدها لا توجـد لـديها أي رغبـة في التغيير، إن شركة *IBM* لا تريد أن تـرى، أن الكمبيـوترات الـصغيرة الحجـم تحـل محـل الكمبيوترات الكبـيرة. كـذلك إن شركـة *General Motors* لا تريـد أن تـرى أن الـسيارات السياحية الصغيرة أضحت أكثر شعبية من السيارات الكبيرة الحجم.

لذلك، إن أي اختراعات جديدة يمكنها أن تهدد تجارة تلك الشركات تلاقي الإدانـة من قبلها. قلما نرى أن الشركات الكبيرة والناجحة تقول: «إنها فكرة رائعة. دعونا نطبـق هذه الفكرة الجيدة ونترك إنتاجنا التقليدي القديم». غالباً نراهم يبحثـون عـن العيـوب في الأفكار الجديدة. لكنهم ينسون أن الفكرة الجديـدة قـد تتـضمن تحـسيناً تكنولوجيـاً عالياً مما يؤدي إلى قلب الموازيين في الشركة.

إن من ابتكر الطابعات الليزرية هي شركة *Xerox*، لكن الشركة استخدمت هذه التقنية فقط لآلات الطباعة على الورق ذي القياس الكبير، وذلك لكي لا تؤثر وتهدد آلات الطباعة العادية. بينما نرى أن شركة *Hewlett-Packard* صنعت آلات الطباعة الخاصة بالقياس العادي والأكثر شيوعاً وحصلت بذلك على أرباح قياسية. إن أول من اخترع آلات التصوير الرقمية هي شركة كوداك *Kodak*، لكنها لم تقدم على استخدام هذا الإنجاز التقني في إنتاجها، وذلك حتى لا تضرب إنتاجها، ومن ثم مبيعاتها من الأفلام الملونة الخاصة بالكمرات العادية. أما الآن، فنرى الكثير من الشركات أخذت تصنع كمرات التصوير الرقمية، بينما الشركة التي هي أول من اخترعها تخلفت عن الركب.

على سادة السوق أن يكونوا على استعداد لمهاجمة أنفسهم بأنفسهم، من خلال استخدام الأفكار الجيدة والجديدة. إذا لم يعيدوا تموضعهم وهيكلة شركاتهم، فإن الكثير غيرهم سوف يفعلون ذلك وبالتالي يخسرون سمعتهم.

### الشركات الضخمة تكون سيئة التنظيم

كثيراً ما يتحدث الاقتصاديون عن الصعوبات التنظيمية التي تواجهها الشركات الكبيرة. لكنني أعتقد أن أفضل دراسة وتحليل حول الإدارة وعلاقتها بحجم الشركات كانت للعالم الإنكليزي روبين دانبار. في كتابه الرائع «نقطة الانعطاف» يكرر الكاتب مالكولم غلادويل أفكار دانبار.

لقد كانت أعماله مكرسة إلى ما يسميه «المحتوى الاجتماعي» (*Social Capacity*). هذا المفهوم يتعلق بحجم الجماعة الاجتماعية، والتي نشعر بالارتياح ضمنها. توصل دانبار إلى استنتاج، أن الناس يؤسسون أكبر التجمعات اعتماداً على أولويات محددة تجمع أفرادها. وإن أكبر العقول، مهما كان كبير الإلمام بتعقيدات مثل هذه التجمعات الاجتماعية، يتحدث أن أكبر تجمع اجتماعي يمكن السيطرة عليه والحفاظ على علاقات الود والتعاون بين أفراده يجب ألا يتعدى 150 شخصاً.

يفرد غلادويل الملاحظة التالية لدانبار، والتي تعكس جوهر المشكلة، والمتعلقة بكبر حجم الجماعات:

> عندما تصبح الجماعة أكبر حجماً، ولكي يتم تحقيق الوحدة والانسجام بين أعضائها، يتطلب إنشاء قواعد معقدة لإدارتها من خلال إيجاد إدارة متسلسلة وفرض قياس ناظم لهذا الأمر. أما إذا كان عدد الجماعة أقل من *150* فرداً، فهذا يتطلب وسائل غير رسمية: في مثل هذه المجموعة فإن التعليمات يتم تنفيذها بشكل طوعي، أما السلوك المخالف فتتم مراقبته على أساس الولاء الشخصي والعلاقات الشخصية، عندما يصبح عدد أفراد المجموعة أكبر، تصبح هذه القواعد غير ممكنة.

**المصالح الشخصية**

حتى السيد دانبار لم يستطع تخيل ماذا يحصل اليوم داخل الشركات العملاقة. لدى الجميع أولويات مهمة، وعلى الأغلب هي انعكاسات لمصالح شخصية. ويحصل الأمر على الشكل التالي: أحد أمرين، أحدهما هو أفضل للشركة، والثاني يكون أفضل للمصلحة الشخصية، والأغلب يتم اختيار الأمر الذي يحقق المصلحة الشخصية والمهنية. وهذا ما يسمى «ترك البصمة الشخصية».

أثناء سنوات عملي في التجارة والعمل الحر، أبداً، لم أشاهد مديراً تجارياً يعين حديثاً في شركة ما ويقول: «كل شيء على ما يرام، لا داعي لتغيير أي شيء»، بل إن ما يحصل هو العكس. إن جميع هؤلاء الشباب المفعمين بالنشاط، يأتون إلى الشركة، ثم يبدؤون بالعمل لتحسين واقع العمل. إنهم يسعون لترك بصمتهم الشخصية في عملهم. إنهم يعتقدون أن ليس من الصواب الجلوس دون فعل أي شيء. إذا كان مكتب الشركة مكتظاً بالموظفين، فإنهم على الأغلب سوف يشعرون بالملل والمقت تجاه الشركة.

هذا ما يحصل تماماً في الشركات من مشاكل. كلما كان عدد الموظفين أكثر، كان من الصعب قيادة الشركة.

### الأكثر سوءاً

لا شيء يعكس مثل هذه الصورة أفضل مما قد حصل في الآونة الأخيرة في فرع شركة *Pepsi* في شمال أمريكا.

إن السيد ماسيمو دي أمور *Massimo d'Amore* أتى إلى الشركة منذ عدة سنوات خلت، وبدلاً من أن يعمل بهدوء في تنمية أرباح الشركة بشكل اعتيادي، قرر تغيير كل شيء يمكن تغييره. لقد تبنى وسائل تجارية جديدة. وهذا لا يعني فقط سياسة إعلامية وخدمات جديدة في جميع فروع الشركة المختلفة، بل اختيار تشكيلة جديدة تتألف من 1121 شكلاً من العبوات وزجاجات التعبئة والتغليف. كل هذا أراد أن يحققه خلال سبعة أشهر.

لقد حصلت ثلاث نتائج لما سبق. إن شركة التعليب التي حصلت على عقد تصميم التغليف الجديد، قد صممت عبوة تغليف جديدة لعصير البرتقال الطبيعي ماركة «*Tropicana*»، لكنها أهملت عنصراً أساسياً كان المستهلك يثق به على اعتبار أن العبوة القديمة كانت تمنحه الثقة بأن المنتج هو عصير طبيعي، إن تغيير تلك العبوة، أدى إلى تغيير قناعة المستهلك بحيث أصبح يعتبر أن العصير بالعبوة الجديدة الذي تنتجه شركة بيبسي عبارة عن عصير تجاري عادي. وهذا تماماً ما قد حصل مع شركة *Coke* عندما أنزلت إلى السوق «مشروب كوكاكولا الجديد». هذا ما حتم على شركة بيبسي العودة إلى عبوة التغليف القديمة، لكن بعد أن خسرت ملايين الدولارات.

بعد ذلك قامت شركة بيبسي بتغيير شكل عبواتها الزجاجية قليلاً. لكن المستهلك قلما لاحظ تغيير الشكل هذا. إن تغيير شكل العبوات الزجاجية كلف شركة بيبسي ملايين الدولارات لإنتاج العبوات الزجاجية الجديدة وآلات تصنيعها لكن دون جدوى.

ولكي يتم زيادة الحالة سوءاً، تم إقرار تغيير العلامة التجارية «*Gatorade*». إن التسمية «*Gatorade*» على العبوة تم تغيرها بحرف «*G*» كبير، كذلك تم تصغير شكل صورة الصاعقة. بالنتيجة، فإن المستهلكين وقعوا في حيرة من أمرهم بما

يخص الماركة التجارية، مما أدى إلى انخفاض بيع المشروبات الرياضية بنسبة 4.5%.
لا أحد يطلب من البائع زجاجة «*G*».

هل يجلب هذا نفعاً لشركة *Pepsi*؟ هل من المعقول أن تحصل شركة الإعلانات والتغليف والتي تسببت بتلك الخسارة للشركة على عقود مجدداً؟ هذا غير متوقع على الإطلاق.

لكن يمكن أن نقول شيئاً واحداً: إن المصالح الشخصية هي من أكبر المشاكل التي تعاني منها الشركات. بسبب ذلك تكون عملية إدارة تلك الشركات شديدة التعقيد.

**لماذا تنشأ المشكلات؟**

لقد أثبتت الدراسات، أن الاندماج أو الابتلاع لن يجلب النجاح. إن اندماج شركتين عملاقتين يتطلب الكثير من الوقت لتحقيق التكامل بينهما، بحيث يبقى بينهما الكلمات البيضاء وتسميات العلامات التجارية. قليل من تجارب اندماج الشركات تجلب أفكاراً جديدة أو تحديثاً. ماذا حدث من جراء اندماج شركتي *Mobil* و *Exxon*؟ في أفضل الحالات، فإن مجموعة من المحاسبين والاختصاصين أثبتت بشكل أكيد أن تقليل الهدر والإنفاق يؤدي إلى ارتفاع قيمة الأسهم في الأسواق.

إن الإمكانيات الضخمة والماركات التجارية المشهورة، قلما تكون ضماناً للاستثمار الناجح. في الأغلب، إن التقاليد والبيروقراطية تقفان في طريق إعادة الهيكلة والتموضع.

**المشاكل تتضاعف**

مشاكل أخرى تنشأ بالتزامن مع مضاعفة عدد الموظفين بمقدار الضعف أو ثلاثة أضعاف، وكذلك المنتجات وكذلك المساهمين والزبائن. إن التحكم في مثل هذه المجالات معقد. سريعاً جداً تبدأ مقابلات لانهاية لها حول التغليف الجديد، وكذلك اختصار عدد الموظفين، وإغلاق بعض الفروع أو بيع الأسهم، وكيف ينعكس كل ذلك على الموظفين والزبائن.

إضافة إلى ذلك، من الضروري الحفاظ على الموظفين الجيدين، وذلك حتى لا ينقلوا خبراتهم إلى أماكن أخرى، إضافة إلى إحداث ضرر في درجة الترقي في الخدمة بشكل غير رسمي. إن الناس يحاولون فهم، من استخدم المحسوبية ومن لم يستخدمها، ومن ثم تسريحه أولاً.

إضافة إلى الأعمال الاعتيادية، فإن الناس يهتمون بتناقل الأخبار والشائعات والبحث عن عمل جديد.

لكن، إن أهم المشاكل - ما اصطلح على تسميته أزمة الثقافة. تنشأ هذه الأزمة عندما يتم اندماج شركتين كبيرتين ومعقدتين جداً واللتين تختلفان كثيراً في نمط التفكير. الثقافة - هي الشيء الذي يمكن من خلاله فعل أي شيء. هذا يتعلق بعملية اتخاذ القرار، وكذلك بنظام منح المكافآت، والاستعداد للمخاطرة وللنوعية وللتخفيف من الهدر. كل هذا يقود إلى مزيد من الهدر والمشاكل ومناقشات حول التكامل. بعد ذلك تبدأ أزمة التأسيس للقرارات والتدرب على الاتصالات، بعدها يأتي إلى الشركة استشاريون مختصون بإدارة التغيرات.

إذن، إن هكذا إعادة تحصل عند اندماج الشركات الأمريكية. لكن عندما تتوحد الشركات العالمية، كل هذا الهراء وتحت الزعم بالتطور يلقى خارجاً. هل من المعقول أن منتج السيارات الألماني يمكنه التكامل مع منتج السيارات الأمريكي؟ هل تعلمون ما هو رأي مهندس شركة مارسيدس الألمانية بنظيره من شركة كرايزلر الأمريكية؟ بالتأكيد لن يكون إيجابياً. ولا يستطيع أي مستشار بإدارة الأعمال مهما حاول أن يحدث أي تغيير في علاقتهم. لذلك لا داعي للدهشة إذا انتهى هذا الزواج بالطلاق.

**مسألة كساد الأسواق**

إذا كانت جميع هذه الأمثلة والمعطيات العلمية لم تقنعك بالضرر الناتج عن كبر حجم الشركات سندعوك للتوجه إلى مدينة واشنطن ومقاطعة كولومبيا، حيث يقع مقر منظمة *Corporate Strategy Board*. إن هذه المنظمة وبالتعاون مع عدة شركات من بينها *Hewlett-Packard*، شرعت بإجراء دراسة حول مستوى

النمو النظري للشركات. لقد درست حالات «كساد الأسواق» بما يخص الشركات أثناء أربعة عقود. بنتيجة الدراسة، تبين أن الشركات الضخمة تواجه صعوبة كبيرة في التحكم بنموها.

بما يخص الأرقام التي نظمتها الدراسة لا نقاش حول صحتها، لكي يكون النمو 20% بما يخص الشركة التي رأسمالها 40 مليون دولار، يكفي أن تنفق 8 ملايين دولار لتحقيق النمو. أما الشركة التي رأسمالها 4 مليارات دولار، يكفي أن تنفق 800 مليون دولار. لكن هناك محدودية للأسواق التي يمكنها أن تستوعب منتجات مثل تلك الشركات العملاقة. هذا يعني، إن الشركات الكبيرة والناجحة، يصعب عليها الحفاظ على معدل نمو مستقر.

من المهم معرفة أن 83% من الكساد الذي تعاني منه الشركات من الممكن تماماً السيطرة عليه. إن المشاكل والمعضلات قد تنشأ بسبب أخطاء إستراتيجية أو تنظيمية.

**موت الشركات**

لا قصة أكثر حزناً من قصة شركة *AIG* . قبل انهيارها كانت شركة مساهمة، إن شبكة فروعها المتحدة وما يرافقها من خدمات بما في ذلك التأمين على الحياة أو العجز وضد الحوادث... إضافة إلى الخدمات المالية وبرامج التقاعد واستثمار الأموال كانت تعد أضخم شركة تأمين في العالم. لقد كانت إدارتها في غاية الصعوبة.

وبالنتيجة، فإن فرع الشركة في لندن، الذي كان يعمل به 300 موظف، ويقوم بضمان القروض الخطرة أنزل الشركة من قمة النجاح. لقد كانت نهاية مفجعة، مع أنه كان بالإمكان أن تكون النهاية مغايرة.

لقد تعاون لسنوات عدة مع شركة *AIG*، من أجل وضع إستراتيجية لإحدى مشاريعها الترفيهية الجديدة. «مضمار للتزلج» في بلدة ستوي في ولاية فيرمونت (إن المدير التنفيذي في شركة هانك غرينبرع الذي كان من مؤيدي بناء مشاريع التزلج على الثلج على الجبال).

كان من الواضح، أن على *AIG* أن تعيد تموضعها وهيكلة نفسها وهذه كانت ضرورة ملحة، وأن تصبح شيئاً ما أكبر من مجرد شركة للتأمين. لقد اقترحنا فكرة بسيطة جداً لكنها عظيمة. إنه الرد الأمريكي على شركة لويد *Lloyd* البريطانية.

كان لدى شركة *AIG* سمعة عالمية ممتازة في عدد من مجالات التأمين. بفضل هيتكو، فإن إدارة الشركة كانت أكثر فاعلية من شركة لويد، لكن إن *AIG* لم تصغِ إلى هذه الإستراتيجية، إنها أرادت العمل في مجال خدمات المال وأعمال أخرى متنوعة. لقد أرادت فعل كل شيء لأجل الجميع، نعلم جميعاً ماذا كانت عاقبة ذلك.

هذا مثال على حال الشركة التي قررت تغيير ما لا يجب تغييره، توجد حالات يكون فيها من الأفضل ترك كل شيء على حاله، حول هذا سوف نتكلم في الفصل القادم من الكتاب.

**تفعيل دور المدير التنفيذي**

لقد أردت أن أنهي هذا الفصل بقصص عن التغييرات الإيجابية في بعض الشركات الضخمة - سوف نتحدث عن قصة شركة بيبسي كولا *PepsiCo*؛ والتي نقدتها فيما سبق.

في نهاية أعوام الستينيات وبداية السبعينيات، حيث كانت شركة *PepsiCo* تبيع الكثير من المنتجات. لكنها حاولت تخفيض قيمة الضرائب التي تدفعها على أرباحها، مستثمرة قسم من الأرباح على المشروبات غير الكحولية وعلى المقبلات من خلال الشركات القابضة... من خلال هذا وبفضل تلك الشركات حصل أن هبطت قيمة أصول الشركة، وهذا أدى إلى انخفاض مجموع الضرائب العامة على الأرباح. إن الشركات الضخمة غالباً ما تفكر بمثل هذا التفكير.

قامت شركة بيبسي كولا *PepsiCo* بشراء عدة شركات قابضة ومن ضمنها شركة *Chandler Leasing* من فيلتاما، ماساتشوستس. كانت شركة *Chandler* متخصصة بالشركات القابضة التي تنتج التجهيزات الكمبيوترية،

بعد ذلك حاولوا إقناعها لكي تتحول إلى شركات قابضة لأنواع أخرى من الأصول. إن مدير شركة *Chandler* كان يحب الطائرات، لهذا قامت الشركة بإنشاء شركة قابضة للطائرات. بفضل أرباح شركة بيبسي والقروض الضخمة من البنوك والتي كانت تتعاون مع بيبسي كولا، أضحت الشركة تطرح للتأجير والتملك الطائرات الصغيرة، بعدها الطائرات الضخمة.

السيد دون كندال *Don Kendall*، رئيس تنفيذي سابق لشركة *PepsicCo*، في إحدى المرات وفي اللقاء بمناسبة الجرد السنوي لشركة *Chandler*. وحسب المعلومات التي وصلتني من الشركة أفادت، أنه في بداية اللقاء كاد كيندال يغفو. أما عندما دار الحديث عن الطائرات التي اشترتها الشركة، وقيمة مبالغ التأمين التي تبلغ في مجموعها ملايين الدولارات، عندها فتح السيد كيندال عينيه فجأة، ورأى أنه وأثناء السنوات القادمة، فإن قيمة الأصول المتعلقة بتأجير وتملك الطائرات، يمكنها أن ترفع من قيمة الأصول، المتعلقة بإنتاج المشروبات غير الكحولية. والأسوأ من كل ذلك أن الشركة تخاطر بشكل كبير - وإذا حصل شيء ما ليس بالحسبان، عندها سوف يتشكل عبء كبير (شبيه تماماً بما حصل لشركة *AIG*). هذا الدين يمكنه أن يجر الشركة إلى القاع.

من الممكن أنه في هذه اللحظة بالذات قرر المدير التنفيذي تغيير إستراتيجية الشركة، وذلك من أجل تجنب تأجير وتملك الطائرات، والعودة إلى المشروبات غير الكحولية والمأكولات الخفيفة.

قرار رائع، سيد كيندال!

# الفصل السادس

## متى لا تكون بحاجة إلى التطور؟

**هل من الضروري إجراء تطوير**
**لأي شـركة وأي ماركة تجارية؟**

بالتأكيد، لا. إن النمو لهـدف تحقيـق النمـو يمكـن أن يـؤدي إلى التهلكـة. ونحـن عاجلاً سوف نقتنع بهذا. أن تتطور بهدف تقليد الآخرين، عبارة عن خطأ جـسيم. (مـاذا كانت تجيبك أمك، عندما كنت تقول لها: «الجميع يفعلون ذلـك»؟). إن محاولـة إنتـاج سلعة جديدة، يمكن أن تضر بالأعمال الحالية للشركة.

إن أسوأ ما يمكن فعله، هو الابتعاد عن الشيء المميز الـذي تجيـد إنتاجـه، وهـذا يعد باباً خطراً من أبواب الألعاب البهلوانية الخطرة، وتدخل في عمل أجاده واختص بـه منافسوك.

تميزت شركة *White Castle*، ومنـذ سـنوات العـشـرينيات، بـشبكة مطاعمهـا ذات الوجبات السريعة والتي بقيت دون تغيير جذري منذ ذلك الوقـت. في سـوق هـامبورغ بزغت مجموعة من الشركات الناشئة الأخرى، منها من أخذ يقـدم وجبـة فـروج مـشوي مع بطاطا مقلية ومشروب.

أما *White Castle*، فلم تحاول أبداً تغيير مظهر مقاهيها أو مطاعمها، حتـى أنهـا لم تغير حتى قائمة الطعام المؤلفة في الأساس من الهمبرغـر والبطاطـا المقليـة بالنتيجـة: إن شركة *White Castle* تحتل من حيث التصنيف المرتبة الثانية بفارق نقطة واحدة مبـاشرة بعد شركة *McDonald's*. بماذا تتميز؟ إنهـا تجمـع شركـات خاصـة، لـيس عليهـا أن تـدفع حساباً إلى وول - ستريت الذي لا يصنع الشركات، بل الأزمات.

هؤلاء الشباب في وول - ستريت، غالباً يخلقون جواً لمكافأة الأشخاص السيئين وغالباً وفق أمور خاطئة. كيف أصبح وول - ستريت مشتلاً للأزمات، هذا المشتل حيث ينمو فيه كل شيء. إن كل هذا النمو الظاهري لا يمكن اعتباره بأي حال من الأحوال تطوراً يسمح بالتوافق والتلائم مع المتغيرات. إنه، فقط، وبكل بساطة، نمو بقيمة الأسهم.

حول هذا الموضوع تحدث بشكل رائع الاقتصادي المشهور ميلتون فريدمان: *Milton Friedman*:«نحن ليس لدينا أي حاجة ملحة للنمو، بل لدينا رغبة ملحة للنمو».

بشكل خاص لدى الشركات رغبة بالنمو، وهذا يعد من صلب المشاكل والأزمات التي تعاني منها الكثير من الشركات. النمو، هو المنتج الثانوي للأعمال السليمة، لكن بحد ذاته لا يمكن أن يكون هدفاً في واقع الحال - إن النمو قد ينشر أسباب الإخفاق.

إن المدير التنفيذي يسعى لتحقيق مزيد من النمو، وذلك من أجل تحسين وضع الشركة وزيادة أرباحها. إن عباقرة وول- ستريت يسعون إلى زيادة النمو، وذلك من أجل تقوية نفوذهم وزيادة دخلهم.

هل هذا حقاً ضروري؟ بالتأكيد، لا. عندما نفكر بعمق، من أجل نمو غير ضروري يقوم به الناس، وبذلك يقوم الناس بأفعال خطرة، يصبح هذا واضحاً أنه في الحقيقة يعد جريمة ضد الشركة. إن القصة التالية تجسد بشكل واضح، أن الرغبة في النمو هي أصل المصائب.

في إحدى المرات دعوني لمهمة تقييم خطة عمل لإحدى شركات الصيدلة الضخمة، كل مدير فرع للشركة قام بتقييم خطة عمل فرعه للعام التالي. في أحد اجتماعات التقييم، قدم أحد المدراء الشباب ملاحظة مفادها أنه ظهر في السوق منافس جديد للشركة، هذا ينتج عنه تغيير في توازن القوى في السوق، لكن عندما وصل الدور لبحث حالة البيع في السوق، أكد أن نسبة البيع سوف ترتفع بنسبة 15%. عندها سألته: كيف يمكن تحقيق ذلك مع ظهور منافس جديد في السوق؟ أجاب أنه

ينوي اتباع عدة مناورات قصيرة الأمد وزيادة تنوع السلع. هل هذا سوف يضر الشركة على المدى البعيد؟ بالتأكيد. ولماذا الإقدام على ذلك؟ هذه الحالة جعلته يقرر زيادة خطة حجم المبيعات، لدي الكثير من التساؤلات، عليه أن يجيب عنها.

بعد أسبوع اعترف المدير بالمشكلة، لكنه اعتبر أنه من الضروري لمثل هذه الحالة أن يقر خطة لزيادة حجم المبيعات، هل استقى هذا الحل من وول - ستريت؟

**أوهام الخمس عشرة بالمئة**

إن كارول لوميس *Carol Loomis* هي محررة مشهور لمجلة «*Fortune*»، كتبت مقالة رائعة حول هذا الموضوع، كانت بمثابة نداء «لمن لديه توقعات جريئة حول نمو الدخل، التي تؤدي لضياع الهدف وهبوط في قيمة الأسهم، وهذا لا يغيب عن ذهن المحاسب العبقري».

طرحت لوميس السؤال التالي: «لماذا لا يستطيع المدير التنفيذي تجنب هذه العادة؟». بعدها كتبت، إن تلك العادة أصبحت عبارة عن تصرف شائع في سلوك مدراء الشركة:

> إن أكثر أهداف الشركات الضخمة طموحاً هي تحقيق ارتفاع قيمة الأسهم بنسبة *15%* في السنة بما يسمح للشركة أن تضاعف دخلها خلال خمس سنوات. عندها سوف تصبح نجمة متألقة في السوق وتقام أقواس النصر لمدير الشركة التنفيذي.

لكي نفهم، لماذا يحصل هذا، لا حاجة لأن نكون في قمة الذكاء. مثل هذه التوقعات تلفت انتباه وول - ستريت. هذا يشبه تماماً رقصة المحبين بين وول ستريت ومدراء الشركات، اللذين يوشوش أحدهما في أذن الآخر عن هراء بنية طيبة. إن مدراء الشركات، يريدون أن يهتم المحللون بالأسهم ويقدمون النصائح حولها. أما وول- ستريت، فإنه يحتاج إلى منتصرين يقومون بمساعدة المنظرين لتحسين سمعتهم وجمع المزيد من الأموال.

لكن إن كل ذلك غير واقعي. إنه مجرد أوهام.

## الأرقام الواقعية

كما تشير لوميس في مقالتها، إن الكثير من الدراسات تظهر، أن قلة من الشركات قد تستطيع بلوغ نسبة 15% نمو في عام واحد أو أقل. خلال 40 سنة قامت مجلة «*Fortune*» بتقديم دراسات حول 150 شركة خلال مدة زمنية قسمت إلى ثلاث مراحل زمنية (من عام 1960 حتى 1980، ومن 1970 حتى 1990، ومن 1989 وحتى 1999).

في كل مرحلة زمنية تحت دراستها تبين أن شركة واحدة من أربع شركات تمكنت من رفع مستوى دخلها إلى 15% خلال سنة واحدة أو أكثر. إن دخول 20-30 شركة ارتفعت بمقدار 10-15% في السنة، 40-60 شركة ارتفعت دخولها بمقدار 5-10%، و20-30 شركة أظهرت نتائج نمو سلبية. بالنتيجة، إن عدد الشركات الخاسرة يقارب عدد الشركات الرابحة.

عموماً، أثناء 40 سنة كان نمو إحدى الشركات مع احتساب الضرائب يتمحور حول 8% في السنة. هذا يعني أن مؤشرات أي شركة تدعي أن نموها يبلغ 15% في السنة يبلغ ضعف متوسط النمو العادي. لذلك ليس مستغرباً أن مثل تلك الشركات بدأت بارتكاب الحماقات من أجل النمو.

## الصناديق الحرة الماكرة

هذه المعادلة دائماً يتبناها وول - ستريت على شكل صناديق حرة عندما تمعن النظر على هذه الصناديق الخاصة بشركتنا، فإن المدراء أو حتى الموظفين من المرتبة الوسطى سوف يشعرون بالقلق على مصير مثل هذه المؤشرات. هم يريدون أن يكونوا على ثقة، أنها سوف تكون على ما يرام لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة أو تأجيل ما يخص ذلك على المدى البعيد، والتي يمكن أن تكون مفيدة للشركة، لكنها تتطلب بعض الإنفاق. إنهم يقرؤون تقاريرهم ويرجون من اللـه أن لا ينخفض الربح ولا حتى عدة سنتات - وهنا تقوم وول - ستريت بخفض قيمة الأسهم بمقدار 20%. ينتج عن هذا هبوط هذا الخيار إلى القاع وإصابة كل طاقم الشركة بالكآبة.

أحد زبائني الذي يعمل في إنتاج البيتزا قدم لي مثال حي على قصر النظر.

اكتشف موظف، بشكل ما، منظومة جديـدة لطحـن الطحـين، والتـي تـستطيع إلى حـد بعيد، وبشكل أساسي، تحسين عملية خبز البيتـزا. لكـن إدارة الـشركة تـرددت طـويلاً في إنفاق النقود لشراء هذه المنظومة، مع أن مالك الشركة وافق على الـشراء. لقـد خـشيت إدارة الشركة أن يتسبب إنفاق المـال عـلى شراء المنظومـة الجديـدة إلى تـدني المـؤشرات المالية للربح السنوي. وكما قال زبوني: «إن المسؤولين الإداريـين في شركتـي يـسرقون مـن خلال (عدم الاهتمام بالنوعية)، وذلك من أجل تحقيق منفعة لأحد ما آخر هـو (وول - ستريت)».

هل يصح القول، بأنه يحاول رفض طريقة العمل المأجور لموظفيه الذي يعتمد في أهميته على الخيارات الصائبة.

**مشكلة الأنا**

إذا كان المدير التنفيذي لم يتمكن من تحقيق الأهـداف غـير الواقعيـة والخطـرة، عندها سوف تنشأ مشكلة جديدة. إضافة إلى الأسـهم، إن الـشركة سـوف تتلقـى ضربـة أخرى في السمعة. عندما نحسب حساب المعطيات الماليـة، والتـي تحـدثنا عنهـا، وذلـك عندما يقوم وول - ستريت بتخفيض قيمة الأسهم الخاصة بالـشركة، عنـدها فـإن سـمعة المدير التنفيذي تكون مهددة. وبشكل مفاجئ سوف يبدأ الجميـع بالكتابـة حـول ذلـك بالذات، وكيف أن الشركة خربت كل شيء.

سابقاً، فيما مضى، كانت كارلي فيورينا *Carly Fiorina* بطلـة شركـة *Hewlett-Packard*، حيث عمد الكثيرون إلى الكتابة حول أهدافها العظيمة، ثم كيف فقدت ثقة وول ستريت. إذا كنت تتميز بجلد سميك، فإن ذلك ليس بالأمر المهم. لكن ما هو رأيك، من سوف يقـرأ كل هذه المقالات عنـك؟ إن نـصائحك للمـدراء وللمـوظفين تـشابه «الـشهرة» التـي تـضر بالسمعة والتي لا تنسى سريعاً. إنها تضعك تحت الشك، وهذا ليس بالأمر المحمـود دومـاً. (نحن نعلم ماذا حدث للسيدة كارلي). فكروا، كيف يشعر الجنرال، إذا ما قامت الـصحافة بتوجيـه النقـد إليـه في الحملـة العـسكرية التـي يقودهـا، هـذا سـوف يـؤدي إلى فقـدان الشجاعة وإفادة عدوه كثيراً.

هذا يكفي وول - ستريت.

**فخ «ذات المنتج المتطور»**

إحدى أهم إستراتيجيات التطور المفضلة - تقترح إنتاج أحدث منتج من الجيل الجديد.

إن إستراتيجية *iPod* في سوق أجهزة الموسيقا الرقمية أدت إلى إخراج *Walkman*، وجعلت *Sony* في حيرة. إن *iPod* في واقع الحال أنشأت جيلاً جديداً من أجهزة الموسيقا الصغيرة الحجم الذي لاقى نجاحاً كبيراً.

لكن إن الأحدث، لا يعمل جيداً بشكل دائم، حتى في ألعاب «الجيل الأحدث» توجد بعض الأفخاخ، التي يجب تجنبها بأي ثمن، وإلا سوف تواجهون معضلات كبيرة. مثال على تلك الأفخاخ:

- لا تحاولوا أن تحلوا مشكلة لا وجود لها. إن الجيل الحديث من أي منتج يجب أن يحل مشكلة حقيقية وواقعية وذات أهمية كبيرة. إن شركة *Dow Chemical* أنتجت منتج جديد هو «*Dowtherm* 209» - وهو سائل جديد مانع للتجمد خاص بالسيارات، والذي ليس له أي مضار عندما يدخل إلى ضمن المحرك. (بالمناسبة، إن سعره أغلى بمقدار الضعف مقارنة مع مانع التجمد العادي). لكن المشكلة أن مانع التجمد العادي، نادراً جداً ما يتسرب إلى جوف المحرك. إذن، لماذا يتم دفع ضعف السعر، لكي نتجنب مشكلة لا وجود لها؟
- لا تقدموا على خرق العادات والتقاليد. توجد مشاكل، ببساطة، لا يرغب الناس بحلها. يعجبهم التصرف من وراء الكواليس. لا توجد شعبية أكثر من تناول الفول السوداني غير المقشر عند تشجيع فريقك الرياضي المفضل. لكن مع انتهاء المباراة تجد جميع ممرات الملعب مليئة بالقشور. ومن أجل حل هذه المشكلة، فإن غاري ستيفنز اقترح بيع الفول السوداني منظف من القشرة ومعبأ في أكياس من السلوفان، هذا أدى إلى انزعاج الزبائن؛ وهذا تسبب في انخفاض حجم المبيعات، وزادت الشكاوى على المنتج الجديد، مما اضطر الشركة للعودة إلى المنتج القديم، الفول غير المقشور.
- إن المنتج الجديد يجب أن يكون أكثر جودة. لماذا نحتاج إلى منتج جديد، إذا

لم يكن أفضل أو أجود من المنتج القديم؟ إن هيئة طباعة النقد الأمريكية قررت إبدال العملة الورقية فئة واحد دولار بقطعة نقدية معدنية، هذا العمل بالنسبة للحكومة يوفر مبلغ قدره 50 مليون دولار سنوياً، والذي ينفق لطباعة العملة الورقية. هذا العمل بالنسبة إلى الأشخاص العاديين ليس فيه أي ميزة إيجابية. إن تلك القطعة النقدية كانت مشابهة للقطعة فئة 25 سنتاً، بعض الناس اعتبروا تلك القطعة ذميمة الشكل.

**العقل يمكنه أن يفقد التركيز**

إن تطوير الماركة - ليس بالمهمة السهلة، لأنه عند ذلك من الممكن أن تتضرر إيجابياتها. دعونا نتابع النقاش، الذي بدأناه في الفصل الأول.

فيما مضى كان لدى المستهلكين تقبل للشركات الكبرى. إن العقل مثل آلة التصوير، التي تشكل صورة واضحة لما تظهره الشركات المحبوبة. وعندما قامت شركة *Anheuser-Busch* بكل فخر بتزعم «هذا *Bud* من أجلكم»، إن هواة شرب البيرة، يعرفون تماماً عن ماذا يدور الحديث. وهذا أيضاً يمس «*Miller High Life*»، وكذلك شركة البيرة القديمة واللذيذة «*Coors Beer*».

في العقد الماضي، أغرقت شركة *Budweiser* السوق بكل شيء يمكن تخيله من أصناف البيرة: البيرة العادية، البيرة الفاتحة أو الغامقة الخفيفة (Light)، وكذلك البيرة الخفيفة (*drafts*)، البيرة غير المفلترة، البيرة الباردة (*Cold-brewed*)، البيرة المزه والبيرة المثلجة (*ice-brewd*).

الآن، هذه العبارة: «هذا *Bud* من أجلكم!» تطرح السؤال التالي: «عن أي نوع بالضبط من أنواع *Bud* تتحدثون؟».

إن ذلك القبول انقلب إلى نفور. ولا يجب أن نشعر بالدهشة عندما نرى أن «ملك البيرة» أخذ يفقد بريقه.

**مسألة وجهة النظر**

لدى الشركات المختلفة وجهات نظر مختلفة، هذه المسألة تهتم بها الشركات اعتماداً على اعتبارات اقتصادية. بهدف تقليص الإنفاق وزيادة التسويق تقوم الشركات

بتحويل الماركات التجارية المثبتة، والتي تعكس نوعاً محدداً من سلعة معينة، أو فكرة محددة، إلى ماركة تجارية تنطوي على ثلاث سلع أو أكثر أو أفكار.

سوف نبحث بتنوع أصناف السلع اعتماداً على وجهة نظر، كيف يعمل العقل؟ كلما كانت الماركات التجارية متغيرة، فقد العقل التركيز عليها. على سبيل المثال، ماركة شفروليه «*Chevrolet*» تتحول إلى مجرد مكان خاو.

«*Scott*»، ماركة رائدة لمحارم التواليت، تم إنتاج أصناف عديدة من هذه الماركة تحت تسمية «*Scotties*»، و«*Scottkins*» و«*Scott Towels*».

بعد ذلك، ما حصل هو أن هذه الماركة «*Scott*» سرعان ما اختفت من قائمة الشراء. (بالتأكيد سوف لن تكتب كلمة «*Scott*»، إذا لم تكن تعرف ماذا تعني).

## إن الشركة المتخصصة: هي شركة مسلحة وخطرة جداً

في مملكة *Scott*، كل شيء كان من الممكن أن يكون رائعاً، ولو لم يظهر على المسرح منافس مثل *Mr. Whipple* ومحارمه الناعمة «*Charmin*». (كلما فقدتم التركيز، أصبح الأمر أكثر سوءاً). بسرعة قياسية أصبحت محارم «*Charmin*» من الماركات الأكبر مبيعاً في السوق.

على ما يبدو، إن قضية العمل الحر تثبت صحة مخاوفنا.

لسنوات عدة خلت، كانت العلامة التجارية «*Crisco*» لشركة *Procter & Gamble* علامة تجارية رائدة في سوق زيوت الطهي. بعد ذلك، ذهب اهتمام العالم إلى الزيوت النباتية. بالتأكيد، ذهبت شركة *Procter & Gamble* للعمل على إنتاج المارغرين النباتي ماركة «*Crisco Oil*».

من ربح في ملحمة الزيوت النباتية؟ الصحيح، هي شركة مازولا *Mazola*.

بعد ذلك ظهر المارغرين النباتي المصنوع من زيت الذرة الخالي من الكوليسترول بعد ذلك أنتجت شركة *Mazola* المارغرين الخاص بها المصنوع من زيت الذرة ماركة «*Mazola Corn Oli Margarine*».

إذن، من فاز في هذا الصراع؟ في الواقع، إن المنتصر هي شركة *Fleischmann's* . على أية حال، الشركة المنتصرة هي الشركة المتخصصة، أو الشركة التي تركز جهودها على إنتاج منتجات محددة.

**أسلحة الشركات المتخصصة**

هناك عدة أفكار تتمحور حول الشركات ذات التخصص والانطباع الذي تعكسه على العقل.

أولاً، إن الشركة ذات التخصص تستطيع أن تركز جهودها على منتج واحد، يكون عالي الجودة، يتم تسويقه بنجاح بقليل من الدعاية. إن مثل هذا التركيز، يسمح للتاجر بالاعتماد على دعاية بسيطة، يتقبلها العقل بسهولة. على سبيل المثال، إن شركة *Domino's Pizza* تستطيع تركيز جهودها على الإيصال، أما *Pizza Hut* يمكننا أن نتحدث عنها بما يخص التوصيل وشبكة مطاعم البيتزا.

إن شركة *Duracell* تركز جهودها على استمرارية عمل بطارياتها القلوية. إن شركة *Eveready* اهتمت بالبطاريات المستخدمة لمصابيح الإنارة اليدوية، والبطاريات ذات الاستطاعة العالية، والبطاريات القابلة للشحن، (بعد ذلك تحولت إلى الاهتمام بالبطاريات «*Energizer*»، هذا كان تصرفاً جيداً).

لقد ركزت شركة كاسترول *Castrol* لإنتاج زيوت المحركات عالية الاستطاعة متوسطة الحجم. أما شركة *Pennzoil* وشركة *Quaker state* تنتج زيوت محركات لجميع أنواع المحركات.

هناك سلاح إضافي للشركات ذات التخصص هي السمعة التصديرية الجيدة لدى الزبائن الخارجيين. أما شركة *Philadelphia*، فهي أفضل شركة لإنتاج الجبن المطبوخ في أمريكا. أما شركة *Titleist*، فهي تنتج أفضل كرات الغولف.

بالنتيجة، إن الشركات التخصصية يمكن أن تصبح رائدة في السلع التي تنتجها. إن شركة *Xerox* اشتهرت في العالم في إنتاج آلات النسخ. أما شركة *Federal Express*، فهي تعني السرعة الفائقة في التوصيل. أما شركة M3 لإنتاج الشريط اللاصق، فتخصصت في إنتاج كافة الأصناف منه.

مهما حاول القـانونيون أن يعترضـوا، فـإن تحويـل أسـماء العلامـات التجاريـة إلى مسميات تخص كافة الأصناف يصبح سلاحاً لا يمكن قهره في الحرب التجارية. لكـن هـذا يحصل بفضل تخصص الشركات. إن الشركة التي تصنع ما هب ودب من المنتجات لاحظ لها في الاستمرار.

لا أحد يقول للبائع: «أعطني بيرة ماركة *G.E*.».

أحياناً تحاول الشركات أن تتطور مـن خـلال شـعار، هكـذا يفعـل الآخـرون. هـذا يمكن أن يوقعهم في العديد من المطبات.

**فخ «الجميع يفعل ذلك»**

إن دار *Hearst Magazines* للطباعة والنشر - هـي مثـال آخـر لـشركة خاصـة. إنهـا تزدهر في حين أننا نشاهد الشركات المنافسة لها تقف على قدميها بـصعوبة. إن نجاحهـا يعود إلى أنها لا تفعل ما يفعله الآخرون.

في عام 2008 كان لدى المجلة الحديثة (*Food Network*) 300 ألف مشترك. مع نهايـة عام 2009 أصبح عددهم 1.1 مليون مشترك.

وحسب معطيات جريدة «*New York Times*»، فإن مجلـة *Hearst Magazines* التـي تعد أحد فروع *Hearst Corporation*، نجدها دائماً تسير بعكس التيار في جميع مشاريعها. إنهم في المجلة يتبعون نظاماً دقيقاً في ضبط النفقات في القطاعات التي يمكن أن يحصل فيها تبذير، دون أن تتسرع في إنشاء مواقع إلكترونية لطبعاتها، ومنذ مدة رفعت المجلة من حجم طبعاتها ورفعت أيضاً سعرها. إن *Hearst* - هي عبارة عن شركة خاصة لا تعلن عن حساباتها المالية، لكن المعلومات المتوفرة من مصادر معينة تدل على أن الشركة على استعداد تام للسير بالتوازي مع كافة المتطلبات والنظم وهذا يعطي المردود الجيد.

إن المواقع الإلكترونية للمجلات على شبكة الإنترنت تمنـع طباعتهـا عـلى الـورق، مع العلم أن الإصـدارات المختلفـة لـديها إسـتراتيجيات مختلفـة. مـع العلـم أن بعـض المجلات تسعى من خـلال إصـداراتها عـلى شـبكة الإنترنـت إلى تحـريض القـراء لـشراء مطبوعاتها الورقية من المجـلات وكـذلك لزيـادة عـدد المـشتركين. في العـام المـاضي تـم

بيع ربع المطبوعات التي تم الاشتراك بها من خلال شبكة الإنترنت، أما في هذه السنة، فتم بيع ثلث المطبوعات.

إن إستراتيجية دار *Hearst* للطباعة والنشر تخالف الإستراتيجيات المعتادة التي تتبعها بقية دور النشر، إن تفوق السيدة كيتي بليك، رئيسة مجلس إدارة مجلة *Hearst Magazines* يبدو واضحاً من خلال نجاحها في أداء مهامها.

«أنا أريد أن تأتي كل شهر 1.6 مليون امرأة إلى كشك المجلات لشراء مجلة «*Cosmo*». وهذا ما يفعلونه - تقول هي - ليس لدينا حاجة لاجتراح المعجزات. إنني لا أدعو إلى تغيير هذا النموذج الاقتصادي».

«إنني احترم مجلة *Hearst*، لأنها على استعداد للتحرك في الاتجاه الصحيح، علماً أن الجميع يذهبون بالاتجاه المعاكس، كما يقول السيد سمير حسني، رئيس كلية الصحافة في جامعة الميسيسبي ومحرر شبكة *mrmagazine.com*. لقد نجح العمل المكرس لتطوير مجلة *Hearst* وازدهارها بالرغم من صعوبات المرحلة، أما مجلة « *Food Network*»، فقد أصبحت القصة الأساسية للنجاح في عام 2009».

قد يحصل تساؤل، لماذا لم تتحدث الصحافة عن شركات ناجحة مثل، *Milliken* أو *GoreTex*، إلا ما ندر؟ ذلك لأنه لا أحد درس المحاسبات الربعية. إن تلك الشركات تفكر فقط في شيء واحد هو أعمالها وأرباحها، وأي شيء آخر ليس له أية أهمية.

هذا يذكرني بإحدى القصص، التي يمكن أن تجدوها في أحد مؤلفاتي الأخرى، وإن تذكّرها فيه الكثير من الفائدة. ولا ضير من تكرارها الآن.

### صياد السمك تيكو ورجل أعمال من وول- ستريت

وقف أحد رجال الأعمال الأمريكيين بالقرب من مرسى صيد في إحدى القرى الصغيرة الواقعة على حافة نهر كوستا. قدم إلى المرسى قارب صغير على متنه جلس صياد واحد وبجانبه عدة سمكات طون كبيرة.

كان اسم الصياد تيكو. دهش الأمريكي من كمية الصيد، وسأل، كم من الوقت يحتاج لكي يتمكن من صيد مثل هذه الكمية من السمك؟

أجاب الصياد تيكو: «لا يتطلب الأمر كثيراً من الوقت». سأل الأمريكي سؤالاً آخر، «طالما الأمر كذلك، لماذا لم تصبر وتصطاد مزيداً من السمك؟».

أجاب الصياد: «إن كمية السمك التي اصطدتها تكفي لإطعام أسرتي».

عندها عاد الأمريكي وسأل: «وماذا تعمل حين لا تصطاد السمك؟».

أجاب الصياد: «أنام حتى ساعة متأخرة، ثم أذهب إلى الصيد، ثم أعود إلى المنزل، وألعب مع أطفالي، ثم أقوم بإصلاح شبكة الصيد مع زوجتي ماريا، في المساء أتجول في القرية مع أصدقائي ونتناول البيرة وأعزف على الغيتار. لديَّ الكثير من العمل».

«أنا - رجل أعمال كبير في وول - ستريت، - باعتزاز وفخر قال الأمريكي، - وإني أستطيع أن أساعدك. يجب أن تكون أكثر جدية في تعاملك مع مهنة الصيد. عندها تستطيع أن تشتري قارباً أكبر حجماً ويكون لك موقع في شبكة الإنترنت. ومن خلال خطة عمل جيدة تستطيع أن تجذب مستثمرين ويكون لديك أسطول من سفن الصيد، عندها لا حاجة لأن تبيع السمك للزبائن، بل تبيعه إلى معامل التعليب، ومع الزمن قد تتمكن من بناء معمل لتعليب السمك خاص بك. وهكذا تستطيع إدارة المعمل وتسويق إنتاجه. بالطبع عندها سوف تغادر قريتك الصغيرة إلى العاصمة سان خوسيه، بعدها إلى لوس أنجلوس، ثم إلى نيويورك. وسوف تتعامل مع منتجين من بلدان أخرى وسوف توسع من أعمالك في السوق».

عندها سأل تيكو: «لتحقيق كل هذا كم من الوقت أحتاج؟».

أجاب الأمريكي: «من 15 إلى 20 سنة».

«وماذا يحصل بعد ذلك سنيور؟».

ضحك الأمريكي وقال: «بعدها يكون الشيء الممتع، تطرح أسهم استثمار لشركتك للبيع الحر وتصبح إنساناً غنياً جداً. ويصبح لديك الملايين».

«أصبح غنياً ولديَّ الملايين؟ وماذا بعد ذلك؟».

«تتقاعد، وتعود إلى قريتك الصغيرة، وتنام حتى ساعة متأخرة أو تذهب إلى الصيد، ثم تلعب مع أطفالك، تصلح شبكة الصيد مع زوجتك، أما مساءً فتتنزه مع أصدقائك في القرية، تشرب البيرة تعزف على الغيتار»،- قال الأمريكي.

# الجزء 3

# الأزمة

**عندما تحل الأزمة، لا يبقى هناك وقت للبحث والتحميص، وإن شبح الموت السريع، يحتم السعي لتركيز الجهود.**

**- لي ياكوكا**

لا شيء يجعلك تركز قواك، مثل الأزمة المزمنة. الآن نلاحظ نوعين من الأزمات: الأزمة الكبرى والأزمة الصغرى.

الأزمة الكبرى - إنها الأزمة المالية التي تشمل العالم بأسره. هذه الأزمة مسحت عن وجه الأرض قسماً كبيراً من مصانع إنتاج السيارات مع تمويله المالي ومؤسسات التسويق. كيف سوف تتصرف في مثل هذه الحالة؟

إضافة إلى ذلك، توجد أزمة صغرى، أصابت بعض الشركات مثل *AIG* و*GM*. مهما تكن الأزمة التي أصابتكم يتوجب عليكم شد الأحزمة والتمسك جيداً بعجلة القيادة.

# الفصل السابع

## الأزمة تستطيع تغيير قواعد اللعبة

نحن نخرج خارج إطار المجهول غالباً. نحن نعيش في «عصر الجنـون». بالمناسـبة، هكذا يسمى كتاب للمؤلف جوشوا كوبر رامـو، والـذي أنـصح الجميـع بقراءتـه. حيـث يعكس أحد فصوله الحالـة، التـي تـصادفها حالـة التجـارة اليـوم: «لمـاذا تدهـشنا هـذه الفوضى العالمية الجديدة بشكل دائم، وماذا نفعل حيال ذلك؟».

إن الحداثة، بشكل محدد، تقنعنـا في أننـا نعـيش في زمـن الفـوضى والأزمـات. إن الأزمة تأخذ شكلين: الأزمة الكبرى والأزمة الصغرى.

الأزمة الكبرى - هي عبارة عن أزمة مالية، شملت العالم بأسره، بحيث جعلت كل إنسان يشعر بها، كما قلنا إن الأزمة الصغرى تهدد حيـاة بعـض الـشركات المعينـة، مثـل حالة شركات *AIG* و *GM*. في كل يوم تنام وتستيقظ صباحاً لتكتشف أن العـالم قـد تغـير إلى الأسوأ.

### نهاية حالة التخطيط طويل الأمد

بشكل مفاجئ، اصطدمنا بحقيقة مفادها، أن تصوراتنا حول التخطيط بعيد الأمد قد فقدت مغزاها. بغض النظر عـن ذلـك، منـذ أمـد بعيـد ينقـدونها. حـول هـذا الأمـر تحدث بشكل جيد مالكولم فوربس قائلاً: «إن من يؤكد، أن رجال الأعمال، لديهم علاقـة مع الحقائق وليس بالاختلاق والتلفيق، لا يكون بكل تأكيد على اطلاع بالتوقعـات حـول نمو الشركات أثناء الخمس سنوات القريبة القادمة».

لو عاد شكسبير إلى الحياة، وأصـبح مـديراً تنفيـذياً لـشركة، لقـرر عنـدها معاقبة الاختصاصين المسؤولين عن التخطيط بعيد الأمد لهـذه الـشركة، وكـذلك

القانونيين فيها. ويوجد أساس كاف لهذا. إن التخطيط البعيد الأمد لم يسعف شركة *Xerox* لكي تحافظ على موقعها في سوق التجهيزات المكتبية. على الرغم من خطط شركة *GM* البعيد الأمد وخلال 30 سنة، إلا أن هذه الشركة فقدت 30% من حصتها في سوق السيارات.

**حين بدأ كل هذا**

كل هذا بدأ في بداية أعوام الستينيات من القرن الماضي، وذلك عندما أصبحت شركة *General Electric* رائدة في مجال التخطيط الإستراتيجي. فقد أنشأت شركة *GE* قسماً مركزياً للتخطيط، مهمته التنبؤ بالمستقبل. إن مستشار شركة *McKinsey&Co.* ساعد *GE* في إعادة تقييم منتجاتها، وجهة نظر إستراتيجية التسويق، وتحديد المنافسين وتقييم الحالة تجاههم.

إن التخطيط طويل الأمد احتل موقعاً جيداً في عام 1963. فمؤسس شركة *Boston Consulting Group* (*BCG*) بروس د. هندرسون *Bruce D. Henderson* حوّل الشركة إلى أحد المواقع الإستراتيجية الأولى في مجال التخطيط. لقد تقدمت شركة *BCG* بعدة تصورات، اجتاحت وخلال فترة وجيزة أغلب الشركات في أمريكا.

في المناقشات المعاصرة والمخصصة لبحث الإستراتيجيات طويلة الأمد، لا بد أن نسمع تعابير، مثل «النوايا الإستراتيجية»، «إمكانية مجال العمل المتجاور»، «التشارك في التطور».

إذا كنتم لا تعرفون ماهية نظرية التشاركية في التطور، أقول لكم إنها تتعلق بتحسين العمل، وفق هذا النظام تتعاون الشركات وتتنافس مع بعضها البعض. في هذه العملية، تنشأ حالة ابتكار لأفكار جديدة. (لكن هذا بدأ وكأنه أمراً عبثياً).

إن جميع هذه الأفكار معروضة في الكتاب تحت تسمية «موت التنافس». هنا ينشأ سؤال: إذا كانت المنافسة قد ماتت، إذن من هم هؤلاء الناس، الذين يحاولون أن يأخذوا مكانك في العمل؟

**النصائح الغبية**

إن أساس كل هذا الهراء الذي يعتمد على التخطيط طويل الأمد، أثبت حقيقة واحدة مفادها أن المستقبل يصعب التكهن به، إن لم يكن من المستحيل فعل ذلك. إن التاريخ مليء بالأمثلة على التنبؤات التي لم تتحقق: نفرد بعض الأمثلة على ذلك:

- «الطائرات - شيء ممتع، لكن ليس لها أي قيمة عسكرية» - المنظر الإستراتيجي الفرنسي المرشال فرديناند فوش، عام 1911.

- «الحصان شيء جدي لا غنى عنه، أما السيارة - ببساطة - فهي بدعة من بدع الموضة». - هذا ما قاله مدير بنك *Michigan Savings Bank* ورجل القانون، هنري فورد عام 1903، وذلك حينما حاولوا إقناعه في الاستثمار في شركة فورد لصناعة السيارات (*Ford Motor Co.*).

- «أي نفع تجلبه للشركة مثل هذه الألعاب الكهربائية؟» - سأل رئيس شركة التلغراف *Western Union* وليم ابتم، رافضاً مقترح ألكسندر غراهام بيل لبيعه شركة التلفونات الصغيرة التي يملكها بمبلغ 100 ألف دولار.

- «نعم من يحتاج لحديث الممثلين؟» - هاري وارنر، *Warner Brothers*، عام 1927.

- «نحن لا يعجبنا عزفهم. إن فرق عازفي الغيتار أصبحت جزءاً من الماضي». - بهذه العبارات عبر مدير شركة *Decca Records* عن رأيه عندما رفض العمل مع فرقة «*Beatles*» في عام 1962.

- «إني لا أرى أي سبب مقنع يجعل من الكمبيوتر ضرورة في المنزل». كين أولسين، مؤسس ورئيس شركة (*Digital Equipment Corp.,*)، عام 1977.

إذا كان التخطيط طويل الأمد والتنبؤ هو علم فارغ ودون مضمون، إذن ماذا يجب علينا أن نفعل؟ يجب أن لا نفقد المرونة ويجب استخدام كافة الإمكانيات.

### أزمة الطاقة النووية

دعونا نرى ماذا يحصل الآن في مجال الطاقة النووية. إنه مثال على كيفية التعامل مع الأزمة المالية التي نشبت في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية بما يخص مصدر الطاقة هذا.

كل ذلك بدأ في أعوام الستينيات. قامت شركة جنرال إلكتريك (*General Electric*) ببناء أول محطة للطاقة النووية في مدينة درسدن، ليست بعيدة عن شيكاغو. في ذلك الوقت كانت أولى محطات الجيل الأول التي سرعان ما وضعوا عليها آمالاً كبيرة. بهدف دعم منشأتها، قامت شركة *GE* بإطلاق برنامج ثقافي كبير للمستهلكين تحت تسمية «*Citizen Atom*». في ذلك البرنامج تم إيضاح كل الأشياء الرائعة التي يمكن أن تقدمها الطاقة الذرية السلمية.

أولى مؤشرات الأزمة تم التحرير عنها من خلال فيلم جين فوندا؛ بعد 12 يوماً من عرض الفيلم حصلت الكارثة الذرية في *Three Mile Island*؛ بعدها حصلت كارثة تشرنوبيل في الاتحاد السوفييتي. فجأة أصبحت أمريكا تخاف من المحطات الكهروذرية، والكثيرون أصبحوا يعتقدون خطأ أن المحطة الكهروذرية عبارة عن قنبلة موقوتة، إضافة إلى ذلك شاع الرعب والخوف من المحطات الكهروذرية التي تتطلب إنفاقاً هائلاً، والسوق يمكنه أن يتفاعل ببرودة تجاه تلك الخطط الطموحة. هذا يعني نشوء أزمة جدية.

### استخدام الإمكانيات

إن ذلك كان في السابق. اليوم، تجري محاولات ونقاشات لإيجاد بدائل جديدة لمصادر الطاقة، غير تلك التي تعتمد على النفط والفحم. إن تغييرات المناخ وارتفاع أسعار النفط، إضافة إلى أسباب أخرى متعددة، أعادت الاهتمام من جديد إلى الطاقة الذرية.

في الماضي، كان الاهتمام كبيراً بإمكانيات الطاقة الذرية، كطاقة بديلة للمستقبل. هل من الواجب متابعة هذا البرنامج عبر شركات محددة أو من خلال

القطاع بأكمله؟ هذا سؤال ينتظر الجواب. حسب اعتقادنا، يجب على كافة القطاعات المشارَكَة في هذا البرنامج، لأن ذلك يمنحه الثقل والحجم الضروري. لهذا يجب السعي لكسب ليس فقط ثقة المستهلك، بل وحكومة واشنطن. إن إشراك كافة القطاعات يشكل صعوبة دائمة، وإن إعادة الثقة هي الخطوة الأولى. هنا ينشأ السؤال التالي: كيف يمكن إثبات أن المحطات الكهروذرية ذات أمان كبير؟ لهذا يجب تحقيق تصورات دقيقة لإعادة التموضع وحل المشاكل التي تعترض هذا القطاع.

**نسيان الماضي**

في هذا العالم سريع التبدل، التأثر فيه بالماضي قد يكون أمراً لا مفر منه. هذا ينطبق أيضاً على الطاقة الذرية. لكي نتجاوز المخاوف المتعلقة بالطاقة الذرية يجب التحلي بالشجاعة والابتعاد عن العبارات التي تنشر الخوف، عندما ظهرت مثل هذه العبارات مثل: النووية أو الذرية لأول مرة، لم يكن يعتقد أحد على الإطلاق أن هذه الطاقة يمكنها أن تشكل تهديداً للبشرية.

في برنامج إعادة التموضع وإعادة هيكلة استخدام التعابير وإيجاد تسميات جديدة لكافة القطاعات. لكي تقبل كلمة مثل ذري يجب أن تتبدل. إن الصحافة بشكل دائم تستخدم هذه الكلمة في المناقشات حول كوريا الشمالية وإيران. إن القنبلة لا تزال بيننا.

من الأفضل إعادة هيكلة قطاع الطاقة. وبعبارات أخرى، يجب توليد الطاقة من الفحم الحجري والنفط والغاز، وأشعة الشمس وقوة الريح. ولماذا لا نضيف إلى تلك القائمة اليورانيوم؟ إن استبدال عبارة الطاقة الذرية بعبارة أخرى مثلاً محطات توليد الكهرباء العاملة على اليورانيوم. هذه العبارة الأخيرة تعكس شعوراً بالاطمئنان أكثر وتقلل خشية الناس من عبارة الطاقة الذرية. إن تسمية هذا القطاع بقطاع طاقة اليورانيوم سوف يلقى تقبلاً أكثر من قبل الناس. إن لعبة إعادة التموضع غالباً تؤدي إلى إيجاد الصيغة المناسبة أو الكلمة المناسبة. كما قد تحدثنا سابقاً في الفصل الأول، إن الصراع يدور حول ما يتقبله المستهلك، وهنا تكون الكلمة - هي السلاح في هذا الصراع.

## أزمة جنرال متورز General Motors

إن شركة جنرال متورز هي وطن الأزمات المالية.

كثيراً وكثيراً جداً تم الكتابة حول أزمة جنرال متورز (*GM*). البعض أكد، أن الحالة ميؤوس منها. وآخرون اعتبروا أن الأمور يمكن أن تعود إلى مجاريها مع مرور الزمن. لكن لا أحد يكتب أن النجاحات المستقبلية أو الإخفاقات سوف لن تكون مرتبطة مع شركة جنرال متورز «*GM*» (حالياً في صالات بيع السيارات لا أحد يطلب مشاهدة سيارة ماركة «*GM*»).

إن مستقبل جنرال متورز يتعلق بكثير منه بإعادة تموضع الشركة وهيكلة نفسها وبقية أفرعها العاملة وماهية الإستراتيجية التي سوف تتبعها. إلى حد ما قد يكون شكل الحل هو تكرار الحالة، عندما أقدم ألفريد سلوان على حل عدة أفرع من شركة جنرال متورز وأسس لأعمال عملاقة تتألف من خمسة أفرع، حيث عرض «سيارات تناسب الجميع من فقراء وأغنياء ولكافة المهام». لكن هذا كان منذ زمن بعيد. لكن ما الذي يريد الحصول عليه المستهلكون في ظل سوق مليء ومشبع بأنواع لا حدود لها من ماركات السيارات ويسوده تنافس حاد جداً؟

أولاً، وقبل كل شيء، ما الذي يساعد الشركات الحديثة لكي تكون ناجحة؟ كما قلنا سابقاً إن السبب يكمن في سلاح الكلمة، إن أعظم الماركات حققت شهرة ونجاحاً اعتماداً على فكرة ما أو تصور رائد. إن شركة تويوتا «*Toyota*» تعني «الضمان والوثوقية. بي إم دبليو «*BMW*» تعني المثالية في القيادة. مارسيدس «*Mercedes*» تعني الإبداع في التصميم. فولفو «*Volvo*» تعني الأمان التام. إن مشكلة فروع شركة *GM* تكمن في أن ليس لدى أي فرع من أفرعها أي فكرة دقيقة ومميزة. جميع أفرع وأقسام الشركة حاولت صنع كل شيء للجميع. ما هي ماركة شفروليه «*Chevrolet*»؟ إنها ماركة سيارات متنوعة تضم السيارات الكبيرة والصغيرة، الغالية والرخيصة، سيارات الشحن والسيارات الرياضية.

إن أول مهمة لشركة جنرال متورز بعد إفلاسها هو تحديد إيجابيات بعض أفرعها الباقية. وما هي الإستراتيجية التي يجب اتباعها لتحقيق التمايز والإبداع؟

المهم، توجد بعض الأفكار الواضحة التـي يمكـن أن تـستخدمها الـشركة وتـستفيد منها. نبدأ من ماركة السيارات شفروليه. إذا ألقينا نظرة إلى الأعداد، نستطيع أن نستنتج أن لدى شفروليه حظ لأن تعـود إلى ريادتهـا مـن خـلال إعـادة الهيكلـة والتموضـع. إن أفضل إستراتيجية يمكـن اتباعهـا هـي معرفـة رغبـة أكثريـة النـاس، لأن النـاس يـشترون مـا يـشتريه الآخـرين. مـا هـي شركـة شـفروليه «*Chevrolet*»؟ «إنهـا الـسيارة المحببـة في أمريكا»، إنها ذات نوعية جيدة وموديلات متعددة ويمكن التأسيس لبداية ناجحة.

أيضاً توجد سيارات ماركة بويـك «*Buick*». وأولاً، وقبـل كـل شيء، يجـب التوقـف عن إنتاج سيارات من تلك الماركة رخيصة الثمن. ويجب ألا تتنافس مع ماركة شفروليه. على ماركة بويك «*Buick*» أن تتنافس مع النموذج الرخيص من ماركة *BMW* ومرسـيدس وبقية الماركات الغالية الثمن الأخرى، والتي خفضت مـن سـعرها مـن أجـل لفـت نظـر الزبائن لزيادة نسبة المبيع. هذا يرشدنا إلى فكرة تحقيق إعادة هيكلة وتموضـع الـشركة المنتجة لسيارات بويك «*Buick*». إن بويـك هـي سـيارة «ذات نوعيـة خاصـة لكـن دون إضافة على النظام الأساسي». إنهـا فكـرة ملفتـة للنظـر جـداً في عـالم حيـث النـاس فيـه لا يقيمون اهتماماً للماركة.

نرتقي أيـضاً درجـة إلى الأعـلى ونتحـدث عـن ماركـة كـاديلاك «*Cadillac*». هـذه الماركة لا يمكن مقارنتها مع السيارات ذات السمعة الجيدة والأكثر شعبية. لكـن الـشركة تنتج سـيارة ذات موديـل أجـود معـد للتـصدير. يمكـن أن تتـصف كـاديلاك بأنهـا ذات «تكنولوجيا متطورة» بما يخص المحرك والأمان والتجهيزات الإلكترونية. البعض يحـب أن يقتني سيارات من أحدث الموديلات.

أيضاً توجد ماركة سـيارات «*GMC*». إننـي لا أعـرف لمـاذا تتمـسك الـشركة بتلـك الماركة. أليس من الأفضل التخلي عن السيارات كبيرة الحجم. إن فكـرة إعـادة التموضـع يمكن أن تحقق «الآمال الكبيرة». إنها مؤسسة على التصورات الـسابقة لهـذه الماركـة أي سيارة لذوي الاختصاص لأنها ذات مغزى أكبر. وعلى الشركة أن تحقق تلك الآمال.

في مثل هذه الحالة سوف يكون لدى الشركة خمس ماركات يجب إعادة تنظيمها وهيكلتها بما يتوافق مع السوق بشكل كامل.

يمكن القول، عندما تتبع الشركة تلك النصائح، يمكن أن يكون لديها فرصة لتحقق النجاح. ماذا يحصل، عندما لا تتقيد الشركة بالنصائح؟ أخشى القول عندها إن الشركة سوف تفقد حظها بالخروج من الأزمة.

**بعض النصائح والتوجيهات**

نعم، إن الأزمة تستطيع أن تغير قواعد اللعبة، لكنه توجد بعض النصائح التي تكون نافعة على الدوام.

نحن نعمل في إستراتيجية العمل الحر والتجارة منذ زمن طويل. لقد عاصرنا قديماً أزماناً طيبة وأوقاتاً عصية وصعبة. عندما يسألوننا ما الذي تغير؟ نجيب بكلمة واحدة: إنه التنافس. كما كتبنا في الفصل الثاني، اليوم كل شخص يقوم بتصعيد الفرص، والأزمة تزيد من حدة التنافس.

عندما نضع في الاعتبار العامل المهم في مسيرة الحياة، فإننا نجد أن المفتاح للاستمرار يكمن في وضع الخطط التجارية التي تعكس التنافس.

إن السؤال لا يكمن بماذا تنوون فعله، بل بما هو مسموح لكم فعله من قبل المنافسين. سوف نتحدث في الفصلين القادمين عن الطرائق والأساليب التي تساعدكم في الاستمرار في الحياة في خضم إستراتيجية إعادة التموضع.

**لا تتحدثوا عن جوانب القوة لدى المنافس،**
**بل استخدموا واستغلوا نقاط ضعفه**

إذا اشتهر منافسك بشيء ما، عليك أن تشتهر بشيء آخر. لكن، وفي الواقع، إن لدى أي منافس بعض نقاط الضعف، والتي تستطيعون استغلالها. إذا كانت جوانب القوة في شبكة مطاعم *McDonald's* تكمن في وجود اهتمام وتجهيزات خاصة بالأطفال الصغار، فإن ميزة شبكة *Burger King* اشتهرت بمطاعمها الشبابية. لسنوات عدة اشتهرت مصانع سيارات ديترويت بقلة وثوقية منتجاتها.

استغلت شركة تويوتا *Toyota* هذه السلبية لصالحها ورفعت شعاراً لمنتجاتها هي «الوثوقية».

لكن يجدر التذكر، إننا نتحدث عن جوانب القوة والضعف بما يخص المزاج العام في السوق. إن التجارة هي عبارة عن حرب يتم خوضها لكسب ثقة الزبائن. ومن يود كسب هذه الحرب عليه أن يفوز بالثقة والقبول.

ولا تستبعدوا أن يقوم أحد منافسيكم بإجراء مقابلة صحفية، الغاية منها تدمير الخصم. لهذا يجب عليكم على الدوام جمع المعلومات لمعرفة ما هي خطط الخصوم أو المنافسين. هذا يساعد زبائنكم المخلصين والباعة الذين يتعاملون معكم أو مع مستشاريكم.

من الخطأ الكبير عدم تقدير وتقييم قدرة ونقاط قوة الخصم أو المنافس. من الأهمية الفائقة إيلاء هذا الأمر أهمية كبيرة *Levi's* ،*T, Digital Equipment Corp.&At* و *Crest* هي شاهد على عدم تقييم قدرة الخصم وما يمكن أن يلحقه المنافسون من ضرر.

## إذا استهزأت بالمنافسين سوف يصبحون أفضل

إذا استهزأت شركة ما بنقاط ضعف منافسيها، تكون بذلك قد ارتكبت خطأ كبيراً عندما تبخس سلعة أو خدمة المنافس وتثبت أن سلعتك أو خدماتك أفضل بكثير، عندها تكون قد نبهت المنافس إلى نقاط ضعفه، حينها فإن المنافس سوف يسعى إلى تلافي نقاط ضعفه ويبدأ بتحسين أدائه في العمل وبالتالي تنعدم ميزات الشركة تجاه الخصم أو الشركة المنافسة لها.

إن *Avis*، وهي شركة رقم اثنان، بالفعل عملت أفضل، لكن إن *Hertz* حسنت من جودة خدماتها. وفي أحد الأيام أطلقت حملة إعلانية أدت إلى خسارة *Avis* بالضربة القاضية، وذلك من خلال إعلان: «منذ سنوات عديدة يقول عنا حتى المنافسين «إننا الشركة الأولى». الآن سوف نقول لكم لماذا».

ثم عددت التحسينات جميعها التي قامت بها مؤخراً. وهكذا حتى هذه اللحظة لم تتعاف شركة *Avis* من تلك الضربة.

يجب عليكم ألا تبنوا برامجكم المستقبلية اعتماداً على أخطاء وسلبيات المنافسين، لأنهم سوف يعالجون تلك السلبيات بأقصى سرعة.

# الفصل الثامن

## هذه اللعبة تسمى لعبة «القيم»

ذكرنا في الفصل الثاني، أن إستراتيجية إعادة التموضع بما يخص المنافسين يجب أن لا تعتمد على سياسة الأسعار. وعندما نتكلم عن القيم لا نقصد بذلك القيم المادية. في هذه الحالة، فإن السعر هو تميزكم الأساسي والخاص بكم.

إن شركة الطيران *Southwest Airlines* تعتمد على التسعيرة المخفضة، لكي تميز نفسها عن باقي الشركات. إن فعل ذلك بهذا الشكل، وكما قال مالك شركة الطيران ومديرها التنفيذي هيرب كيلهر: «يجب أن لا نكون كالجميع».

تستخدم شركة *Southwest* طائرات من النوع نفسه، وهذا يؤدي إلى تخفيض نفقات تدريب الكادر البشري الفني والطيارين. إن شركة الطيران تلك لا تعتمد على الحجز المسبق للبطاقات وبالتالي ليست بحاجة إلى منظومة حجز غالية الثمن. أثناء رحلات الطيران لا تقوم الشركة بتقديم وجبة طعام للمسافرين، وبالتالي أقدمت الشركة على اقتصاد النفقات والوقت. كذلك إن الشركة لا تستخدم المطارات الرئيسية، بل مطارات من الدرجة الثانية وهذا يقلل من نفقات استخدام المطارات (منذ مدة أخذت شركة *Southwest* تستخدم مطارات رئيسية، لكن الاختيار تم بكل عناية).

إن شركة *Southwest* تظهر نفسها ليس بهذا الشكل، كبقية شركات الطيران، ونجد أنها من أكثر الشركات اقتصاداً في الإنفاق وهي الأقل كلفة على مقياس ميل طيران. لكن للأسف تذكرنا طائرات بعربات القطار المعدة لنقل

الماشية. وللتعويض عن ذلك تحاول الشركة تقديم برامج ترفيه وتسلية للمسافرين أثناء رحلات الطيران.

إن شركة *Southwest* تميز نفسها باعتبارها شركة ذات ربحية مالية. وأصبحت من الضخامة بحيث لا تستطيع كبار الشركات المنافسة أن تخرجها من السوق، عبر تخفيض السعر. إن الكثير من شركات الطيران تحاول إزاحة شركة *Southwest*، لكن دون جدوى.

**نجاح وول مارت** Wal-Mart

لقد اعتدنا على اعتبار أن الدعاية الأساسية لشركة *Wal-Mart* هي رفع شعار «كل يوم أسعار أدنى»، وهذه الطريقة أثبتت نجاحها في سوق بيع الجملة والتجزئة. إن شركة *Southwest Airlines*، وكذلك شركة *Wal-Mart* ميزتا نفسيهما من خلال خفض أسعار خدماتهما. دعونا نرى، كيف نجحت الشركتان في ذلك.

إن شركة *Wal-Mart* قامت أولاً في فتح سوبرماركاتها في المناطق ذات الكثافة السكانية القليلة. لذلك اقتصر المنافسين على بعض محلات تجارية محلية. لذلك نجد أن المنافسين كانوا من الضعف بحيث استسلموا من دون قتال.

بعد ذلك قامت شركة *Wal-Mart* بدعم وتنمية قاعدتها التقنية وفتحت مزيداً من المحلات التجارية الضخمة (سوبرماركت). بهذا نجد أن المبيعات قد ارتفع حجمها، وهذا أدى إلى زيادة قوة الشركة. في المناطق التي يتواجد فيها منافسيها مثل سوبرماركت *Kmart*، *Target* و*Costco* كان الوضع أكثر تعقيداً، أما الآن فإن شركة *Wal-Mart* سيطرت على الوضع بسبب إستراتيجيتها في الأسعار المتدنية، والتي منحتها ميزة إيجابية. منذ فترة وجيزة قامت الشركة المذكورة بإعادة هيكلة نفسها - وأكدت أن ذلك منحها مزيداً من الاقتصاد في النفقات. وهذا يعد إجراءً جيداً ويصب في مصلحتها تجاه المنافسين. مع ذلك، فإن شركة *Wal-Mart* ليست دائماً هي الأقل سعراً.

## إمبراطورية الكمبيوتر الشخصي (PC) تقوم بشن الهجوم المعاكس

في حـروب شركـات الكمبيـوتر كانـت *Apple* هـي الرائـدة، حيـث احتلـت مكـان الكمبيوتر الشخصي، التي وصفته بالمنتج الممل والذي لا يراعي الموضة. هذا أتى في صالح «ماك» *Mac*، الذي تميز بسوق مبيع رائجة، أمـا سـوق الكمبيـوتر الشخـصي، فلقـد تميـز بكساد في البيع ولا سيما في زمن الأزمة. إن شركة *Apple* وصـفت منتجاتهـا بأنهـا «سـهلة الاستخدام» و«متعة العمل» وهذا أهم نقاط تميزها. لكن هذه الميزات يمكـن أن تكـون كلفتها غالية. في عام 2009 قامت شركـات الكمبيـوتر الشخـصي بـشن الهجـوم المعـاكس وذلك عندما طرحت في السوق كمبيوترات رخيصة الثمن.

إن الـشباب الجـريئين وكـذلك الأمـريكيين متوسـطي الحـال غالبـاً يـشترون كمبيـوترات. إحـدى الفتيـات أرادت أن تـشتري حاسـب قيـاس شاشـته 17 إنـش، وإذا وجدت هكذا حاسب بسعر أقل من ألف دولار فهي سوف تشتريه دون تردد. وعنـدما سامت حاسب نوعه «ماك» وجدت أنه غالي الـثمن جـداً. عنـدها ذهبـت مـن متـاجر *Apple* إلى متاجر *Best Buy*، حيث وجدت هنـاك ضـالتها والـذي يحقـق جميـع رغباتهـا وسعره 699 دولاراً فقط. اشترت الفتـاة ذلـك الحاسـب، وهـي الآن مـسرورة ومرتاحـة. ولسان حالها يقول: «أنا أحب الكمبيوتر الشخصي وفيه كافة الميزات التي أحتاجها».

في واقع الحال إن الأمور أكثر تعقيداً. بالطبع، كمبيوتر شـخصي بـسعر 699 دولاراً ينتصر على كمبيوتر نوع «ماك» قياس شاشته 17 بوصـة الـذي يبلـغ سـعره 2800 دولار. لكن يلزم للمشتري العادي برنامج لمكافحة الفيروسات وبرنامج لتشغيل أوديو والفيديو. وماذا يحصل بالنتيجة؟ مع ذلك تبلغ تكاليف الكمبيوتر الشخصي أقل من سعر كمبيوتر ماركة «ماك» بمقدار الضعف.

نحن لسنا من أنصار هـذه الإسـتراتيجية، لكـن إن الـسعر يمكـن أن يكـون سلاحاً فعالاً في حروب التنافس بين الشركات، ولا سيما في خضم الأزمة المالية. من

الممكن أن يكون الكمبيوتر الشخصي لا يراعي الموضة، لكن سعره يبلغ 25% من سعر كمبيوتر «ماك» صناعة شركة *Apple*.

**طريقة Charles Schwab**

في حالة مشابهة ظهرت شركة تشارلز شواب *Charles Schwab* التي كانت سباقة لعرض خدمة الوساطة مع التخفيض. من خلال الأسعار أقدمت الشركة على إيجاد طريقة غير اعتيادية للنفوذ إلى السوق، حيث كانت شركات مسيطرة في مجال الوساطة. إضافة إلى ذلك، إنها فتحت الطريق واسعاً أمام العديد من شركات الوساطة ذات الأسعار المتهاودة، وخلف تلك الشركات سلكت شركات عديدة أكثر رخصاً تعتمد أسلوب الإنترنت.

إن شركة *Charles Schwab* تزداد نمواً وتوسعاً في مجال خدماتها. وما تزال تجري تخفيضات على أسعارها، لكن دعايتها ما تزال تشابه دعاية شركة ميريل لينش *Merrill Lynch*، والتي تتصف دعايتها بأنها دعاية شركة عملاقة في مجال سوق الوساطة غالية الثمن. الآن، إن شركة *Charles Schwab* تقترح القيام حتى بالخدمات المصرفية، مع أن هذا يبدو لنا أنه أمر زائد عن الحد.

إن القضية الأخلاقية لشركة *Charles Schwab* تتلخص في أنها يمكن أن تبدأ من الأسعار، لكن إذا لم يكن لديك تفوق في البنية، عندها فإن التوقف عند الأسعار ليس له أهمية. يجب التحرك إلى الأعلى «في الحلقة الغذائية»، مع إضافة القيم. إن شركة *Schwab* أضحت الآن إحدى أضخم الشركات المالية المحترمة.

**تجنب الأسعار**

إن سادة الأسواق يتعرضون على الدوام إلى هجمات المنافسين، محاولين إزاحتهم، من خلال اتهامهم بأن أسعارهم مرتفعة جداً. على ما يبدو أنه يوجد قانون نابع من الطبيعة. إذن، ما العمل؟ هل من المفترض الرد على كل الضربات التي تتعرضون لها؟

هناك العديد من الطرائق المجربة التي تسمح بتجنب الهجمات على أسعاركم:

1- اتبعوا شيئاً ما يتميز بالخصوصية. إن الشركة المرموقة في السوق تستطيع أن تعرض لأفضل زبائنها شيئاً ما مميزاً. إن شركة *Nike* دخلت في شبكة *Foot Locker* بفضل صنع «*Tuned Air*»، وهو موديل أحذية رياضية نسائية بسعر 130 دولاراً للزوج خصيصاً لشبكة المتاجر تلك. هذا التصرف أثبت نجاحه لقد طلبت شركة التسويق *Foot Locker* حوالي مليون زوج من تلك الأحذية، تتوقع الشركة أن تربح أكثر من 200 مليون دولار من تسويق ذلك الموديل. وكذلك حققت شركة *Nike* نجاحاً مشابهاً بفضل طرحها أحذية رياضية موديل «*Air Jordans*».

2- حسنوا المواصفات. إنها إستراتيجية أخرى وفعالة في مجال خوض حروب الأسعار، وتعتمد أيضاً على القيم الإيجابية. إن التفكير السليم يقول: إن دفع مبالغ كبيرة لشراء سلعة جيدة أفضل بكثير من دفع ثمن أقل لشراء سلعة أقل جودة ولا تدوم طويلاً. أما إذا اشتريت سلعة وتبين لك بعد شرائها أنها تعمل أفضل، فهذا يبرر الكلفة الزائدة عند الشراء وكونها أفضل في الأداء عند الاستخدام وتدوم أكثر، وهذا بحد ذاته يعوض ما تم دفعه من ثمن عند الشراء. إن السلعة الجيدة بالتأكيد سعرها أعلى، على سبيل المثال، إن سيارة المرسيدس، يمكن أن يكون سعرها غال جداً، لكن بالمقابل سوف تخدمك بكل كفاءة لمدة زمنية أطول بكثير من باقي ماركات السيارات. هذا سبب مقنع جداً لمساعدة الزبون في التغلب على «عقدة السعر». هذه الإستراتيجية نفسها يمكن استخدامها لتسويق أسرّة النوم غالية الثمن، على سبيل المثال أسرة النوم ماركة «*Duxiana*»، حيث سعر السرير الواحد يبلغ ثلاثة آلاف دولار، ولتبرير هذا السعر المرتفع يمكننا أن نشرح للشاري: إن الإنسان يمضي من الوقت على سرير النوم أكثر مما يمضيه في السيارة بكثير. عملياً إننا نمضي ثلث حياتنا تقريباً على سرير النوم. ألا يستحق هذا أن ندفع بسخاء لشراء سرير نوم جيد النوعية؟

3- ابتكروا أيضاً ما هو مميز. في بعض الأحيان تكون القيم جزءاً لا يتجزأ من لعبة السوق. إذا استطعت أن تعرض على المشترين أو الزبائن خدمة أو شيئاً ما مميزاً وتقنعهم أنهم بذلك سوف يحصلون على شيء ما إضافي بالثمن نفسه، هذا يدفعهم لشراء منتجاتك. منذ عدة سنوات لفت نظرنا ما حصل لدى شركة الطيران

*Continental Airlines*. هذه الشركة كانت لتوها خارجة من أزمـة ماليـة وإفـلاس، عنـدما حلت إدارة جديدة في الشركة، قامـت بإعـادة هيكلتهـا وأضـحت كأنهـا شركـة جديـدة. استقدمت الشركة أحدث طائرات الركاب، ثـم قامـت بتحـسين نوعيـة خـدماتها، درجـة رجال الأعمال، نادي خدمات... وأخذت تقدم لركابها نوعية فاخرة ولذيذة من الأطعمـة وما تزال تفعل ذلك حتى الآن، في حين أن بقية الشركات لم تتقيد بذلك). وسعت الشركة أيضاً من مجال نـشاطها الجغـرافي، وأضـحت خطوطهـا تغطـي مزيـداً مـن المنـاطق. إن جوهر إستراتيجيتها يتضمن مزيداً من القيم وإنها تقدم العديد من الخـدمات الإضـافية من دون زيادة السعر. وما تزال الشركة تراعي هذه القيم والأساليب حتى هذه اللحظة، في حين أن وكالات الدعاية والإعلام ما تزال تـستخدم عبـارة: «اعمـل بـضمير، وطـر كـما يجب» بحيث أضحت هذه الإستراتيجية مع مرور الزمن خالية المضمون.

4- كونوا طيبين وعلى استعداد لتقديم يد المساعدة على الدوام. إذا كنتم تعملون في مجال تجارة التجزئة، بحيث يكون الشاري مهتماً بـأمور الخدمـة الجيـدة والقـيم. في مدينة غرينيتش، كونيتيكت، يوجد مشتل مركزي *Sam Bridge Nursery*. على مدار الـسنة هناك يعرضون حزمة متكاملة من الخدمات. تأسس ذلك المركز في عـام 1930. إنـه لـيس أرخص مكان لبيع الشتول ونباتـات الزينـة وأدوات وتجهيـزات البـستنة، لكنـه الأفـضل. امرأة كبيرة السن تدفع أمامها عربـة مـشتريات مليئـة بنباتـات الزينـة،إنها بكـل تأكيـد سوف تلقى كل مساعدة تحتاجها من العاملين في هذا المشتل. إنهـم بكـل طيبـة خـاطر يجيبون على أي سؤال يتم طرحه. عندما سئلت إحدى الزبونات، لماذا ترتاد هـذا المركـز لتشتري منه ما تحتاجه من أزهـار ونباتـات زينـة؟ - عنـدها أجابـت: «لأنـه هنـا توجـد ألطف البائعات».

نعم، لكي يكون موظفيك لطفاء وعلى استعداد دائم لتقديم المساعدة للزبائن لا بد من بذل الكثير من الجهـد والتـدريب وحتـى الإنفـاق. لكـن في المقابـل سـوف تحصلون على ربح وفير وأعداد متزايدة من المشترين والزبائن في متجركم حتى أثناء الأزمات.

إن مشتل البستان المركزي *Sam Bridge* أعطى انطباعاً إيجابياً عن كيفية اهتمام الشركة الكبير بالقيم وتقيدها بالخدمة الممتازة:

> إن *Sam Bridge Nursery* و *Greenhouses* لنباتات الزينة وتجهيزات البستنة، يفخرون بالخدمة الممتازة والمهنية العالية لموظفيهما. إننا نعد متخصصين في مجال البستنة منذ عام *1930* خلال سنوات عمل موظفينا يحضرون الكثير من المؤتمرات والمعارض والمناقشات، لكي يواكبوا أحدث المبتكرات والعلوم المتعلقة بهذا المجال لكي ينقلوا هذه المعارف والخبرات لكم، إذا كان لديكم أي سؤال أو استفسار من فضلكم اتصلوا بنا أو زورونا ونحن على استعداد تام لكي نقدم لكم يد المساعدة في هذا المجال والإجابة على استفساراتكم.

**الخدمة الجيدة**

قد يعترض البعض قائلاً، إنه من السهولة أن يتصف أحدهم بالطيبة والمهارة في تعامله مع الزبائن، عندما يكون موظفاً في شركة محلية لا تتسم بالكبر مثل شركة *Sam Bridge Nursery*. إنها ملاحظة منطقية عندما يكون الحال كذلك، لكن دعونا نتكلم عن الشركات الضخمة.

إن *Best Buy*، عبارة عن شبكة من المتاجر المتخصصة ببيع السلع الإلكترونية أما الشركة المنافسة لها، فهي *Circuit City* وكذلك *CompUSA* وهاتان الشركتان خرجتا من السوق، حتى في الزمن الذهبي لتجارة التجهيزات الإلكترونية - إنه عمل يتصف بالتعقيد الشديد: ربح قليل، الأسعار تهبط باستمرار، دورة حياة المنتجات قصيرة، بالإضافة إلى الضغط والتنافس الشديد من قبل متاجر الإنترنت. إضافة إلى ذلك، دخل على الخط شبكة متاجر *Wal-Mart* و*Costco* التي بدأت الإتجار بالسلع الإلكترونية. كل هذا يدعو إلى إعادة هيكلة العمل وإعادة التموضع.

كما يكتب براين دان في نيويورك تايمز *The New York Times*، إن الإدارة التنفيذية لشركة *Best Buy* الجديدة، تخطط لإعادة هيكلة شبكة خدماتها. في السابق كانت تتميز هذه الشبكة بخدمة أفضل من كافة شبكات متاجر بيع التجزئة الأخرى المختصة بالسلع الإلكترونية. كانت تتعهد الشركة بتقديم كفالة تامة لكافة السلع الإلكترونية التي تبيعها مع خدمة تركيب السلع في المنازل وتجميع الحواسيب. إن المحلل التجاري لشركة *Pacific Crest Securities*، يتنبأ، أن مثل هذه الخدمة يمكنها أن تكون مربحة جداً فيما لو طبقت في السنة المالية القادمة، ويمكنها أن تزيد الربح بمقدار 5% (47 مليون دولار). إن القسم الفني لشركة *Geek Squad* يقترح خدمة متعلقة ليس فقط بما يخص الكمبيوترات الشخصية.

مع العلم أنه ليس من الضروري أن تكون الخدمات التي تقدمها الشركات عبارة عن مصدر رئيسي لدخلها. يقول السيد دان: إن أفضل مثال لما نريد أن تصل إليه شركة *Best Buy* المشهورة، هو العمل تحت عنوان «*Walk Out Working*»، الذي أسس عام 2007. إنها خدمة مجانية، تسمح للزبائن الاطلاع على الموديلات الحديثة لأجهزة الموبايل واختيار ما يعجبهم، وهذا يسهل عليهم الشراء عندما يرتادون المتاجر. إنهم يستطيعون الاستفادة من هذه الخدمة عبر استخدام ميزة مشغل الصوت « *audio player*» أو الدخول إلى الإنترنت.

نعتقد أن هذه تعد إستراتيجية جيدة لإعادة الهيكلة. إنها تذكرنا بقصة مركز *Sam Bridge*. وعندما يسأل أحد المشترين زبوناً ما، لماذا يذهب إلى متاجر *Best Buy*، ويجيب ذاك: «لأنه لا أفضل من خدماتها»، عندها يمكننا القول إن مهمة الشركة في إعادة الهيكلة قد تمت نجاح.

## السمعة ذهبت، القيم بقيت

إن الماركات غالية الثمن تواجه الآن أوقات صعبة. وماذا تفعل الشركات عندما يقرر المشترون أنه أتى زمن شد الأحزمة وتقليل الإنفاق؟ أو عندما تصبح السلع التي كانت تتمتع بسمعة جيدة غير رابحة بسبب ضعف القدرة الشرائية؟

عندما تخفضون السعر، تثبتون للزبائن، أنكم كنتم في السابق تبيعون بسعر مرتفع. في السابق كان يباع فستان العرائس من *Vera Wang* بسعر 5500 دولار. أما الآن، فيباع الفستان نفسه بسعر 3800 دولار. إضافة إلى ذلك، فإن الشركة أنشأت خطاً لإنتاج الملابس ذات السعر المنخفض «*Lavender*»، والمخصص للصبايا. إن شبكة *Nordstrom* أخذت تقلل من منتج المتاجر العادية، وذلك لصالح زيادة المتاجر بمقدار ثلاثة أضعاف والتي تبيع السلع الأكثر رخصاً «*Nordstrom Rack*». لكننا لسنا على ثقة، بأن تلك الماركات الإضافية سوف تكون مفيدة للماركات الأساسية.

هذه المشكلة تصطدم بها معظم الشركات في العالم. ومن ضمنهم شركة *Coach*، التي تنتج الحقائب النسائية الغالية الثمن. في ظل الأزمة المالية الحادة أصبح مبيع الحقائب النسائية ذات السعر 300 دولار أقل بكثير من السابق، وهذا حتم على إدارة الشركة اتخاذ حلول صعبة جداً. يقول السيد لويس فرانكفورت، المدير التنفيذي للشركة:

> إن أول سؤال يسأله الزبون، عندما يزور أحد متاجرنا: «ماذا تقدمون اليوم بشأن السلع المرتجعة؟». ليس لدينا حل بإعادة البيع. لكن من الواجب علينا إيقاف المقاومة لتلك الفكرة، التي تكبح شركة *Coach* من إعادة الهيكلة والتموضع.

لكن كيف تستطيع فعل ذلك؟

**الماركة الجديدة**

لكي تجد شركة *Coach* مبرراً لتخفيض الأسعار، أقدمت على طرح منتج جديد بماركة جديدة، مخصص للصبايا، مع استخدام مواد جديدة وتصميم جديد. هذه الماركة تسمى «*Poppy*»، وإن السعر الوسطي للقطعة من هذه الماركة يبلغ 260 دولاراً، أي أقل بنسبة 20% من الحقيبة النسائية ماركة *Coach*. نحن نعتقد أن تأسيس ماركة جديدة، هو أفضل من تخفيض أسعار الماركات المتداولة في الأسواق. لكن إن المنتج الجديد يتطلب إيجاد تسمية جديدة أخرى، متناسبة مع الموديل وطبيعة السوق، وفي الوقت نفسه يجب أن تحقق هذه الماركة ربحاً معيناً.

إضافة إلى ذلك، لا بد من قصة تمايز بين الماركة الأصلية والماركة الجديدة، ولتحقيق هذا لا بد من بـذل جهـود حثيثـة وتخطـيط دقيـق. إن الحقائـب النـسائية ماركـة «*Poppy*» اجتازت الاختبار في تسع متـاجر تابعـة لـشركة *Coach* و23 سـوبرماركت. وهنـاك ماركـة أخرى في تسويق الحقائب بسعر القطعة 200 أو 300 دولار؟ هذا ليس مؤكداً. لكن لـدى الشركة الآن حصانان جيدان بدلاً من حصان واحد يجر عربة ذات حمل ثقيل.

**مبيع الساعات الثمينة**

أحياناً قد يكون من الأفضل المحافظة على السعر المرتفع، لكن مع تغيـير أسـلوب البيع.

إن الأزمة المالية تسببت بتوجيه ضربة قوية إلى سوق ساعات اليد الغالية الـثمن، وإن أكثر الأضرار قد لحقت بالمنتجين السويسريين، حيث انخفض مبيع تلك الـساعات في السوق الأمريكية بمقدار 40%.

إن حجم مبيعات الساعات الثمينة ينخفض، بالمقابـل إن حجـم عمـل المجموعـة الاستشارية *Pole Luxe* من باريس والتي تعمل في تقديم الاستشارات في مجـال التـسويق تزدهر. وكما تكتب وول ستريت جورنال «*Wall Street Journal*»، من المهم ملاحظة، كيف أن مدربي الشركة يقومون بتعليم الباعة بحيث يحولون اهتمامهم مـن كلمـة «القيمـة» إلى كلمة «القيم»، وبدلاً من بيع «السلع»، يبيعون الرومانسية، هذا عوضاً عن المتـاجرة مع الزبائن. وكذلك يدربون الباعة أن يقترحوا على الزبائن منحهم هدايا عندما يطالبون بتخفيض الأسعار بهذا الشكل يتم تصريف البضاعة الكاسدة.

إن الأسلوب الذي تقترحه شركة *Pole Luxe* يمكن شرحه كما يلي: «سيدتي، إن هـذه الساعات مصنوعة في معاملنا من قبل أمهر الصناع وسـعر الواحـدة منهـا يبلـغ 10 آلاف دولار وعندما تشترون هذه الساعات، يستطيع أولادكم أن يورثوها إلى أحفادهم».

هذا ما نسميه إعادة التموضع الجيد.

## المبيعات السرية

إن تدمير سمعة الماركة التجارية لسلعة ما من خلال تخفيض الأسعار، يمكن أن يشكل معضلة حقيقية، وذلك لأن الأسعار المرتفعة تحسن سمعة السلعة. إن الخبير التجاري دافيد شيك يقول: «إذا كنتم تبيعون مواد التجميل، هذا يعني أنكم تبيعون ماركات حصرية».

بدلاً من تعليق يافطة في المتجر، تعلن عن «التصفية»، والتي يمكن أن تضرب سمعة المتجر، إن المتاجر التي تبيع سلع غالية الثمن، تقترح على المشترين بشكل سري، أن يقتنوا السلع بأقل من سعرها المعلن. إني أسمي هذا «بالمبيعات السرية». بعض متاجر الإنترنت يقترحون تخفيضاً بمقدار 50% على مواد الزينة، إن كل زائر لشبكة الإنترنت على موقع الزبون يستطيع تأكيد هذا الموضوع.

هناك أيضاً طرق أخرى، على سبيل المثال، أخبار الزبائن على تصفية بضائع المتجر قبل عدة ساعات من بدايتها، أو الإعلان عن تخفيض للأسعار للزبائن الدائمين. مثل هذه الأساليب تدعم سمعة الماركة التجارية، وفي الوقت نفسه تقنع الزبون بشراء السلع من المتجر مع تذكيره «بقيمهم». إن أصحاب الماركات التجارية للسلع الغالية الثمن، يفهمون، عندما يرى العالم كيف يخفضون أسعارهم، عندها لن يتاح لهم رفعها ثانية.

## ادمجوا القيم مع قصة حياتكم

دعونا نتحدث عن التجهيزات التي تعمل على الأمواج فوق الصوتية، والتي تنافس تكنولوجيا *MRT* والتشخيص بواسطة الكمبيوتر. في البداية، فإن أجهزة الأمواج فوق الصوتية كانت ضخمة الحجم، والذي حدث أن التجهيزات النقالة الصغيرة الحجم أخرجتها من الأسواق.

لقد كنا نعمل مع شركات *SonoSite* الرائدة في السوق، والتي تنتج أجهزة التشخيص العاملة على الأمواج ما فوق الصوتية النقالة. تكمن إستراتيجية الشركة في هذا المجال في أنها، تدعم سمعتها في أذهان الناس وسيطرتها على السوق عبر طرح تجهيزات فعالة صغيرة الحجم ضمن صناديق نقالة. تعد هذه الإستراتيجية فعالة جداً.

لكننا الآن وفي هذه اللحظة نعاني من أزمة في المجال الصحي. من الصعب إيجاد المال لشراء تجهيزات طبية جديدة. في مثل هذه الحالة، من الأفضل التفكير بإستراتيجية إعادة التموضع. إن جوهر هذه الإستراتيجية يمكن التعبير عنه من خلال طرح سؤال بسيط والإجابة عليه.

س: لماذا يعتبر الجهاز الصغير الحجم فكرة رائعة؟

ج: لأنه يقتصد النفقات والزمن، وفي الوقت نفسه يحسن من نوعية وجودة التشخيص.

وهكذا، إن شركة *SonoSite* تستخدم طريقة إعادة التموضع، لكي تدعم ثقة الزبائن بقيمة وجودة منتجاتها، التي تقلل من الكلفة المادية وهدر الوقت. وفي خضم الأزمة المالية، تبحث المشافي عن التجهيزات الأقل كلفة، لتجد ضالتها في التجهيزات الطبية العاملة على الأمواج فوق الصوتية الصغيرة الحجم (النقالة). وهذا هو الأهم. يبقى العامل المساعد والذي يدخل في هذه المعادلة وهو القيم.

قصة مشابهة يمكن ذكرها عن شركة *Rackspace*. هذه الشركة رائدة وتتصدر السوق في مجال (إدارة شبكات الإنترنت في العالم أجمع). لكن حتى ضمن مجال التقنية العالية لم تسلم الشركات من الأزمة، فراحت تبحث عن أساليب لتخفيض النفقات. إن شركة *Rackspace* تبحث عن تكنولوجيا جديدة لتخفيض النفقات وزيادة جودة الخدمة التي تقدمها والقيم في أسلوب تعاملها. إنها الآن تعرض لبعض زبائنها «خدمات إضافية»[*] تساعد في تخفيض النفقات. في هذه الحالة يصبح الإنترنت عبارة عن منظومة توزيع. إن الشركة تتحدث عن «القيم» والاقتصاد في الإنفاق، علماً أنه ليس لهذا الهدف كرّست الشركة عملها، بل لزيادة الحماية والأمان في الشبكات. إن هذا يزيد من موقفها الريادي وسمعتها المهنية في السوق، وذلك من خلال إضافة خدمة استضافة المواقع، إضافة إلى الخدمات السابقة التي تقدمها.

(*) كالاستضافة أو توفير القدرة الحاسوبية لموقع ما.

## العودة إلى المستقبل

إن شركـة *C.F. Martin & Co*. - شركـة مـشهورة ورائـدة في مجـال إنتـاج الآلات الموسيقية ولا سيما الغيتار. موسيقيون عظام كانوا من زبائن هذه الـشركة مثـل إلفـيس بريسلي، وجين أوتري وإريك كلابتون. على الرغم مـن الـسمعة الجيـدة والممتـازة لهـذه الـشركة، إلا أن الأزمـة أدت إلى تخفـيض مبيعاتهـا في الـسوق بمقـدار 20%. عـادة كانـت الشركة تبيع 52 ألف غيتار في العام. لكنها الآن تعاني من تكدس إنتاجها في المستودعات.

ما العمل؟ قامت شركة *C. F. Martin* ببعث نموذج قديم وبـسيط اشـتهر في أعـوام ثلاثينيات القرن الماضي، في زمن الكساد العظيم. لقد اقترحت على الزبائن غيتار خـشبي «النموذج الأول»، هكذا تم تسميته بكل بساطة. يباع هذا النموذج بأقل من ألف دولار للقطعة الواحدة، هذا يعد رخيصاً مقارنة مع السعر الاعتيـادي للغيتارتـات التـي كانـت تنتجها الشركة والتي يبلغ سعرها من ألفين حتى ثلاثة آلاف دولار. لهـذا الهـدف قامـت الشركة بالاستغناء عن المواد الغالية الثمن الداخلة في تصنيع الغيتارات السابقة وعـادت إلى موديل الثلاثينيات. أول دفعة من الإنتاج الجديد نزلت إلى السوق عام 2008، وخـلال العام الأول تم بيع أكثر من 8 آلاف غيتار.

«إن هذه العودة إلى الجذور» تعد إستراتيجية رائعة في إعـادة التموضـع للـشركة بما يخص القيم.

## عدة كلمات بما يخص تنشيط التسويق

في النهاية، هل تفيد القيم في مجال تنشيط الأسعار لماركـة تجاريـة تابعـة لـشركة ما؟ إن الدراسات العالمية الموسعة تظهر أنه بعد فترة وجيزة من جمود الأسـعار سرعـان ما تعود إلى وضعها السابق. وإن التنشيط الفعال يسير وفق إرادة الشركة. إن الاسـتثمار في الأسهم يستمر بقدر ما يستمر. حول هذا حاولوا التنبؤ منذ أمد بعيد، لكن منذ مـدة ليست بعيدة أصبحت هذه المسألة عرضـة للدراسـة المعمقـة. إن إدارة الـشركات غالبـاً ما تضع آمالاً على الأسهم الصناعية، التي يفترض أن تعطي نتائج إيجابية لمدة طويلة.

لكنه أصبح من الواضح الآن أن هذا لن يتحقـق، والتعليـل يكمـن في: أن الأسـهم تخصص على الأغلب إلى زبائن الشركة الدائمين أو المخلصين. إن التجربة تثبت، أن النـاس قلما يشترون سلعاً ذات ماركات تجارية غير معروفة، ولا سيما أن أسعارها مخفضة. وإن الزبائن يتاح لهم الشراء بأسعار مخفضة من الماركة التي يفـضلونها فقـط عنـدما يعلـن عن تصفية أو تخفيض في الأسعار (أوكازيون).

لهذا السبب، فإن محاولة الشركة لتنشيط التسويق لن تعطي مفعولاً بعيد الأمد: إن الماركة التجارية لا تجذب زبائن جدد، حتى وإن اشتروا أكثر من مـرة سـلع مخفـضة السعر من الشركة، وذلك، لأن مثل «هؤلاء الزبائن الجدد» ليس لهم أي وجود على أرض الواقع. إضافة إلى ذلك، إن الأسـهم الـصناعية قـصيرة الأجـل تكـون فعالـة وسـط أنـصار الشركة وزبائنهـا، وهـؤلاء عـادة يكونـون بحـدود 10-20%. إن الأسـهم الـصناعية تحتـاج لإنفاق كبير، وهذا يتسبب بآثار سلبية جانبية ويتعلق بالتوزيع والإنتاج ومنطق العمل.

إن الأسهم ليس لها علاقة بتذكر المشترين للماركة التجارية. لقد اعتاد المستهلكين إلى تخفيض الأسعار من وقت إلى آخر (حتى ولو كان الحـديث يـدور حـول شركـة مثـل «*BMW*» أو حتى على سعر بطاقات الطيران من الدرجة الأولى).

إن القسم الأعظم من الأسهم سوف يتم التعامل بها، حتى في حالة إذا ما منعـت الشركة باعتها من إجراء تخفيض عليها. ثـم بعـد ذلـك يحـصل أن المـسؤولين التجـاريين أنفسهم يخفضون الأسعار ويفخرون بذلك. مع أن الأسهم قد تكون هي أقصر طريق إلى الخسارة؛ وفي حالة العكس قد يكون الأمر أكبر حجماً. وكلما كانت الشركة كبيرة، أضحت الخسائر أكبر.

إذن، لماذا عندها يجب صرف هذه الكميـة مـن المـال لتحفيـز التـسويق؟ يكمـن السبب ربما في أن إدارة الشركة تهدف من ذلك إلى تخفيض الميزانيـة، لكـن مـن دون أن يعرفوا كيف يفعلون ذلك وماذا تكون نتيجة قرارهم ذاك.

حالة نادرة - عندما صرح أحد المدراء التنفيذيين قائلاً: «عندما تقـع في حالـة مـن الشك والحيرة، إن ما ينقذك الرجولة فقط».

# الجزء 4

# فن إعادة التموضع

**... وَإِنْ كَانَ أَعْمَى يَقُودُ أَعْمَى يَسْقُطَانِ كِلاَهُمَا فِي حُفْرَةٍ.**

**متى 15: 14**

قد يعتقد البعض، أن إعادة التموضع هو أمر بسيط، إن الواقع ليس كذلك على الإطلاق. إن تغيير القناعة - هي عملية بطيئة، وتحتاج إلى الجرأة والإقدام من قبل إدارة الشركة. أولاً يجب إقناع الذات، بعد ذلك إقناع الموظفين، وقبل كل ذلك تقديم النصائح للمدراء. يتوجب على المدير التنفيذي العمل على قيادة عملية التغيير وأخذ دور الزنبرك. من أجل هذا لا بد من المبادرة والاندفاع الذاتي والثقة بالنجاح.

لا أحد تمكن من النجاح بشكل أفضل من هيرب كليهر، مالك شركة الطيران *Southwest Airlines*. لقد نجحت هذه الشركة بهذا الشكل الباهر، لأن مالكها عرف بأي اتجاه عليه أن يطير.

# الفصل التاسع

## إن عملية التغيير وإعادة التموضع تحتاج إلى زمن

بالنسبة لنا، من المهم جداً، أن يتذكر القارئ أن إعادة التموضع - تعني التكيف مع متطلبات المستهلكين، وليس تغيير قناعاتهم. إن السوق مليء بأمثلة على فشل محاولات تغيير قناعات الناس. إن شركة زيروكس *Xerox* خسرت مئات ملايين الدولارات، عند محاولتها إقناع المستهلكين بنوع من الحواسيب أو بأجهزة أخرى لم تلق الرواج المطلوب في السوق. أما شركة كوكاكولا، فلقد خسرت السمعة والمال، عندما حاولت إقناع الناس بإنتاجها الجديد من مشروبها «*New Coca-Cola*» بأنه أفضل من المشروب القديم. أما شركة *Cadillac*، فلقد حاولت إقناع السوق، بأن موديلات سياراتها الصغيرة أيضاً جيدة مثل السيارات الكبيرة، في البداية من خلال موديل «*Cimarron*»، ثم بعد ذلك - من خلال موديل «*Catera*». كلتا المحاولتين فشلتا، وذلك لأن «*Cadillac*»، مشابهة لشركة «*Chevrolet*» - إنها محاولة عديمة الجدوى. من المهم فهم، لماذا من الصعب تغيير قناعات الناس.

### من الصعب تغيير القناعات

إن التجار، لسبب ما، يعتبرون، أن الدعاية لسلعة جديدة تجذب انتباه الناس أكثر من الدعاية لسلعة قديمة وماركة تجارية معروفة.

لكن في الواقع، إن ما يلفت انتباهنا أكثر هو الشيء الذي نعرفه «أو ما قمنا بشرائه»، وليس الشيء الذي نجهله.

إحدى الشركات الاستشارية، *McCollum Spielman*، وخلال 23 سنة قامت بتنفيذ 22 ألف دعاية تلفزيونية. نحو 6 آلاف منها كانت مخصصة لمنتجات جديدة لعشرات الأصناف المختلفة.

ماذا كان تفسير شركة *McCollum Spielman*؟ دعاية واحدة من عشرات الدعايات الجديدة استطاعت تغيير قناعات الناس بمنتج جديد، مقارنة مع المنتج القديم. وكانت الدعاية حول (المنتجات المتعلقة بتربية الحيوانات المنزلية).

أما بقية الأصناف المتنوعة ابتداء من الأدوية وانتهاءً بالمشروبات الغازية، فلم تحدث أي فروقات جوهرية. أو تغييراً أساسياً في اهتمامات المستهلكين بما يخص الماركات التجارية المعروفة باتجاه الماركات الجديدة.

تم إنتاج آلاف الدعايات لمئات الماركات التجارية. بشكل عام، إن صناعة الدعاية بهدف تغيير القناعات يمكن شطبها من هذه المعادلة بكل ثقة.

**محاولات تغيير القناعة**

في كتاب «ثورة التغيير الهندسي» للبروفسور مايكل هامر العامل في معهد ماساتشوستس التقني، حيث يذكر أنه من خصائص البشر وصفاتهم مقاومتهم للتغيير - إن هذا «أكثر الأمور تعقيداً ومدعاةً للتوتر والانزعاج والارتباك»، عند محاولة القيام بعملية التغيير الهندسي.

لكي نفهم طبيعة هذه المقاومة، لا بد من الإطلاع على كتاب «العلاقة والقناعة»، والذي يعرض بعض النصائح. إن مؤلفي هذا الكتاب كلاً من ريتشارد بيتي وجون كاسيبو يتحدثان عن «منظومة الثقة أو الإيمان»، يعللون هذه الحقيقة بأنه من الصعب تغيير نمط التفكير.

> من وجهة نظر نظرية المعلومات أن بنية منظومة القناعات، مهمة جداً، وذلك لأن القناعة بشكل خاص هي الأساس لأي علاقة أو موقف شخصي تجاه ظاهرة ما.
>
> بالنتيجة، أولاً وقبل القيام بأي محاولة لتغيير العلاقة أو

الموقـف، لا بـد مـن قلـب المعلومـات التـي أسـس عليهـا الموقـف أو القناعة. أي، بشكل عام، لا بد من تغيير قناعة الإنسان من خلال مسح قناعاته القديمة، ومن ثم اقتراح قناعات جديدة.

وهل تستطيعون فعل ذلك من خلال شريط إعلاني مدته 30 ثانية؟

**ما هو رأي علم النفس؟**

حسب معطيات «علم النفس الاجتماعي»، إن موقف النـاس مـن التغيـير يلاقـي صعوبة كبيرة:

> إن أي برنامج يهـدف إلى تغيـير القناعـات لا بـد مـن أن يلاقـي الكثـير مـن المـشكلات، والـصعوبات. إن الـسعي لتغيـير القناعـات الشخـصية الأساسـية، حتـى ولـو كـان التغـير هادفاً وتحـت إجـراءات نفسية عميقة وطويلة الأمد تثبت أنها عديمة التأثير.

إن الأسوأ يكمن - في أن الواقع لا يمت بأي صـلة لمـا هـو حاصـل. سـنذكر إحـدى الملاحظات:

> إن الناس لديهم قناعات مختلفـة حـول مـسائل متعـددة. عـلى ما يظهر أننا جميعاً نعلم ماذا يعجبنا (ونعلم أكثر ما لا يعجبنا)، حتـى ولو دار الحديث عن شيء لا نعلمه (مثال، حول الأتـراك)، أو عـن أمـر لا يمت بصلة إلى حياتـنا اليومية (مثال، هـل توجـد حيـاة عـلى سـطح المريخ؟).

وكما قد قيل في المسلـسل التلفزيـوني القـديم «مهمـة لم تنفـذ»، مـن قبـل بطـل الفيلم: «عندما يطلبون منك سيد فيليب، تغيير قناعات الناس، لا توافق».

**ما هو مفهوم التكيف؟**

كما نعتقد، إن تغيير قناعات الناس عملياً هـو أمـر يـصعب تحقيقـه. دعونـا الآن

نركز على ماهية الشكل الذي ينبغي تكيفه مع القناعات. نبدأ من تعريف كلمة تكيف: هي المراعاة والتوافق مع الظروف، وخلق الشروط المناسبة بما يتلاءم مع المتغيرات.

إن إعادة التموضع الفعال هو القدرة على التكيف مع القناعات المترسخة. وهذا يعاكس محاولة تغيير القناعات بدلاً من التكيف معها. وهذا لا يقدم أية فائدة. على سبيل المثال: أصبح معلوماً للجميع، أن شركة *Xerox* - هي عبارة عن شركة متخصصة بإنتاج آلات النسخ وتصوير الوثائق، وأن هذه الشركة كان بإمكانها أن تعيد تموضعها ومن دون أي صعوبة، باعتبارها شركة لها خبرة في مجال التصوير والنسخ الرقمي، وكان بإمكانها أن تكون رائدة في هذا المجال وتحقق ازدهاراً ونمواً لا بأس به. ولكي نشرح كيف يعمل هذا، دعونا نستعرض لكم قصة قديمة عن الكمبيوتر الشخصي، وكذلك بعض النتائج مع تحليلاتها.

في زمن سابق قامت الشركة المسماة *Lotus Development* باختيار برنامج تأمين حول الكمبيوتر الشخصي إلى أداة تجارية حقيقية، سميت حينها (*Lotus 1-2-3*). كان ذلك حينها أول برنامج حاسوبي يمكنه تشكيل الجداول. في ذلك اعتبر إنجازاً كبيراً ومهماً. لكن مع تقدم الزمن وتقدم التكنولوجيا إلى الأمام وضع إنجاز *Lotus* في خطر. بعد ذلك ظهرت منظومة حاسوبية جديدة هي *Microsoft Windows*. حيث ظهرت منظومة *Lotus* متخلفة مقارنة معها، ثم أقدمت شركة مايكروسوفت *Microsoft* على إنتاج برنامج حاسوبي خاص يمكنه إنشاء الجداول والتعامل معها وهو برنامج *Excel*، مخصص لبرنامج *Windows*. مع هذا يعد ذلك قليلاً في عالم برامج الكمبيوتر الشخصي، ثم ظهرت شبكات محلية. وهذا دعا لإيجاد برامج تأمين حاسوبية جديدة. هذا يخلق مناخاً رائعاً لإعادة الهيكلة والتموضع.

### تكيف شركة Lotus

ظهرت مصطلحات جديدة، تدل على برامج لشبكات الحاسوب الشخصي - أي برامج التأمين الجماعية، أو التأمين البرمجي لشبكات الحواسب المحلية

(مجموعـة مـن الحواسـيب). إن مـصطلح *Groupware* ظهـر للمـرة الأولى في مجلـة «*Business Week*» عبر مقالة نشرت خصيصاً لشرح تطور الشبكات الحاسـوبية المحليـة. من المهم أن نعلم أن أول المنتجات التي ظهرت من هذا الصنف كانـت بفـضل شركـة *Lotus*. حيث سمي هذا المنتج بـ (*Notes*). وهكذا نشأت ظروف لأجل إعادة التموضع، والتي يمكن التعبير عنها هكذا: «نحن أول من صمم برامج يمكنها اسـتخدام الجـداول. وكذلك نحن الأوائل في إنتاج برامج شبكات الحواسيب المحلية».

لقد بدأنا من الحالة التي تعرفنا عـلى قناعـات النـاس والتكيـف مـع متطلبـاتهم، لكن لتحقيق ذلـك نحتـاج إلى الوقـت. وبكلـمات أكـثر دقـة، إن الانتقـال مـن «برنـامج استخدام الجداول» إلى البرنامج الذي يؤمن عمـل الـشبكة الحاسـوبية المحليـة اسـتغرق أربع سنوات، واحتاج إلى الكثير من الدعاية، والعمل والإدارة. لقـد قامـت إدارة الـشركة بصرف عدد من المـوظفين مـن العمـل، وذلـك بـسبب وقـوفهم ضـد إسـتراتيجية إعـادة التموضع هذه. لقد تم خـوض الكثـير مـن المناقـشات الحـادة مـع مـدراء الأفـرع بهـذا الخصوص، لكن الزمن والمال كفيلان بمعالجة كافة الجراح. وبالنتيجة، ظهرت إلى الوجود شركة *IBM* التي قامت بشراء شركة *Lotus*، وكذلك *Notes* بمبلغ 3.5 مليار دولار. إنها نهايـة سعيدة لإعادة التموضع والهيكلة.

**أبداً ليس مبكراً، عندما تقرر البدء**

عندما نحسب، كم من الوقت «تتطلبه عملية التكيف والتقبل»، وإذا أمعنـا التفكير في ذلك مبكراً، عندها سوف نحصل على ميزة إيجابية لا يستهان بها. هكذا تصرف الزملاء مـن شركـة *Netflix*، والـذين يوزعـون أقـراص *DVD* في جميـع أرجـاء الـبلاد موضـوعة ضـمن مغلفـات ذات لـون أحمـر. إن المـدير التنفيـذي في شركـة *Netflix* اعتبر أنه منذ 4 سنوات عند استخدام البريد في توزيع تلـك المغلفـات، أنهـا طريقة عمل قديمة، في حين أن الطريقـة الحديثـة هـي إرسـال الأفـلام عـن طريـق شبكات الإنترنت، وليس بالبريـد العـادي. كثـير مـن الـشركات واجهـت مثـل هـذه المشكلة، ولا سيما التي تعمـل في مجـال الترفيـه أو التكنولوجيـات البرمجيـة. لكـن

كيف يمكن الحصول على أرباح من خلال فيديو - الإنترنت. ماذا يصنع هاستنغز للمستقبل؟ - إنه يعيد تموضع شركة *Netflix* من بيع أقراص *DVD* بالتجزئة إلى شركة تقدم خدمات الفيديو. عندها سوف تتصادم الشركة مع مجموعة من المنافسين - على غرار شركات مثل *Apple*، *Amazon* و*Google*، وليس فقط مع *Blockbuster*.

لنرى ماذا سوف يحصل بهذا الخصوص. إن هاستنغز، على الأغلب، قد تعرف على المشكلة قبل أن يقع الفأس بالرأس.

**كيف تم إعادة بناء اقتصاد جزيرة «موريشيوس»؟**

طالما بدأنا الحديث عن الزمن، دعونا نخمن كم نحتاج من الوقت لتحويل القاعدة الاقتصادية لبلدنا؟

إن مثل تلك المحاولة لإعادة التموضع، تم تنفيذها في إحدى زوايا العالم التي تعد إحدى جنان الخلد إنها جزيرة موريشيوس *Mauritius*، والتي تحوي على أضخم موانئ العالم. إن توضع هذه الجزيرة مناسب جداً: فهي قريبة من الهند وليس ببعيدة عن قارة إفريقيا، في مرفأ هذه الجزيرة تحط السفن التي تخرج من آسيا رحالها.

تعتمد هذه الجزيرة في اقتصادها على زراعة قصب السكر، السياحة، النقل البحري. منذ عدة سنوات قرر رئيس الوزراء الجديد أنه آن الأوان لاستخدام الطريقة الرقمية العالمية في إدارة الاقتصاد. لكن واجهتهم مشكلة واحدة، وهي: كيف يمكن للحكومة أن تنشط الملكية الخاصة؟

بالنتيجة نشأ سؤال: كيف يمكن تحويل اقتصاد البلد وتطويره؟

- أولاً، تم تأسيس مشاريع مشتركة، مؤلفة من أربع شركات ضخمة بمشاركة الحكومة. إن مهمة تلك المشاريع هي تنشط الملكية الخاصة بهدف تأسيس العديد من الشركات.

- الحصول على قرض بقيمة 100 مليون دولار من الشركات الضخمة والبنك الدولي، قامت الدولة بتشجيع المبادرات التكنولوجية الوطنية، وأسست موقع بيانات حكومي تحت تسمية *Mauritius Government Online*، أو *M-GO*.

- بعد ذلك أنجزت الحكومة شبكة اتصالات تلفونية سريعة، وشبكات إنترنت محلية وبنية تحتية متنوعة، ضرورية لدعم الثورة التقنية في البلد. هذه الجهود المترافقة مع وجود مواطنين يجيدون أغلب لغات العالم، هذا يلفت انتباه الشركات العالمية، التي تستجيب لمتطلبات الهند، إفريقيا وآسيا.
- إن جزيرة موريشيوس قامت باستثمارات في شبكة الاتصالات اللاسلكية هي الأولى من نوعها في إفريقيا، وأمنت خدمة استقبال البث التلفزيوني عبر أجهزة الموبايل، وكذلك خدمة المراقبة بالفيديو عن بعد.
- الآن يتم التخطيط من أجل الانتقال من وسائل الاتصال اللاسلكية إلى وسائل اتصال أكثر حداثة وسرعة. إضافة إلى ذلك، يخططون في الجزيرة لإقامة الحكومة الإلكترونية، أو اتخاذ القرارات وتعميمها عبر شبكات الحاسب، على سبيل المثال تستطيعون شراء مودم، يستخدم تقنية *Wimax*، ثم يتم توصيله إلى شبكات حاسوبية عالية الأداء، والذي يستقبل الموجة من قاعدة *Wimax*، عن بعد عدة كيلومترات. إن تقنية *Wimax* تسمى «*Wi-Fi* على استوديوهات»، حيث يتم استقبال موجتها على مسافة عدة كيلومترات أيضاً.

في عام 2008، وبعد مرور 5 سنوات من بداية التحول الاقتصادي، أذاعت قناة *BBC* التلفزيونية: «بالنسبة إلى جزيرة موريشيوس، حيث كان دخل البلاد تقليدياً يعتمد على السياحة، وقصب السكر، لكن إن ما يحصل الآن يعد تغييراً جذرياً بالاتجاه».

الشاهد على ذلك التغيير - هو البرج ذو الاثني عشر طابقاً «*Cyber Tower*» - «مقر الشركات التقنية». في أحد أقسامه يتم إعداد وتحضير البرامج، في مكان آخر يتم تخزين المعلومات الرقمية ومعطيات عن الشركات الدولية، والمطلوب حفظها في مكان آمن.

في مقابلة صحفية مع قناة *BBC* صرح رئيس الوزراء قائلاً:

> كان هناك الكثير من الانتقادات، وهذا لا يصب في صالح الدولة، إنها عبارة عن مضيعة للوقت. حتى أن البعض اعتبر أن

أفكار التحديث تلك تشكل عبئاً على اقتصاد الجزيرة. لم أصغ إلى تلك الانتقادات، بل حاولت إقناع الناقدين، أنه من الواجب علينا التحرك إلى الأمام. الآن، أضحى الاقتصاد يسير باتجاه الازدهار، وأصبحت جزر موريشيوس دولة متطورة اقتصادياً بكل ما للكلمة من معنى».

### إعادة التموضع تحتاج إلى سمعة وتعريف

إن إعادة التموضع تحتاج إلى زمن، وفي الوقت نفسه من الضروري، الكتابة حول ما تقومون به من أفعال. وبالتأكيد، إن فعل ذلك لا يأت أكله سريعاً ويتطلب الأمر بعض الوقت. لكي يعلم الجميع، إن شركة *Lotus* تقوم بتصميم برنامج متخصص للتأمين لاستخدامه في الحواسيب، وهذا احتاج إلى عدة سنوات من الجهد والبحث باشتراك أعداد كبيرة من الخبراء، حيث تم طرح برامج بتخصصات مختلفة. إن أخذ رأي المستثمر له أهمية قصوى. وينشر روح من الثقة المتبادلة. إنك تستطيع أن تقرن الكلام بالأفعال لكي تنال الثقة، أما بالكلام وحده، فلن تحظى بثقة أحد. وعندما تقدمون على تحسين أمر ما، وعندما يقرر المستهلكون إيجابية ما قمتم به، فهو أمر آخر. إن التحسينات التي تدخلونها على منتجاتكم تحتاج إلى برنامج دعاية تجارية. وهنا نعرض بعض التوجيهات الواجب اتباعها.

### الدعاية - لاحقاً

إن الدعاية غير المخطط لها جيداً أو المنفذة في غير أوانها تقلل فاعلية إعادة التموضع. هذا يعني، إن شركة ما تريد الحصول على فاعلية عظمى من محلات الترويج، عندها عليها أن تتعامل بحذر مع الدعاية الإعلانية. لا تقدموا على ممارسة الدعاية، حتى يتم دراسة كافة إمكانيات النجاح والتألق.

كقاعدة عامة: أولاً، عليكم التألق، أما الدعاية فتأتي لاحقاً (من خلال محلات الترويج يتم زرع البذار. أما الدعاية فتأتي لجني المحصول).

إن دور الدعاية لا يكمن في «إشعال النار في الموقد». إن دورها يقتصر على

المحافظة على استمرار اشتعال النار. لكي نفعل فعلاً من لا شيء، علينا تأكيد ما يقوله طرف ثالث. إن المرحلة الأولى التي يجب أن تنجزها أي شركة جديدة يجب أن يرتبط مع حملات الترويج الإعلاني.

إذا أقدمت شركة ما على استخدام إعادة التموضع، باعتبارها أساس للإستراتيجية الدعائية، عندها فإن تحقيق إستراتيجية إعادة التموضع ضمن مجال حملات الترويج يعد خطوة جيدة، ولا سيما إذا اعتبرنا، أن حملات الترويج يجب أن يسبق الدعاية.

لكن هذا يحصل نادراً جداً. إن وكالات الدعاية وشركات حملات الترويج يعتبرون أنفسهم أنداداً ومنافسين لبعضهم البعض، يسعون وراء الزبائن وأموالهم.

من الضروري إحداث تغيرات جذرية في عملية تخطيط برمجة الدعاية وحملات الترويج، وعلى الشركات فعل ذلك دفعة واحدة أو بشكل متسلسل.

**الهجوم السريع أم النمو والتطور التدريجي**

في إطار البرنامج الزمني الموحد، تسعى الشركة إلى إدخال جميع عناصرها وفعالياتها، لكن في اتجاهات مختلفة (من خلال حملات الترويج والدعاية وتوزيع عينات من المنتج ...إلخ). هذا بالضبط ما يتم التخطيط له في معظم الأحيان. هذا يسمى الهجوم السريع.

لكن عندما ينقشع الضباب وتمر جرعة الحماس الأولى، نجد أن لا شيء قد تغير. حينها نرى ونتأكد أن علاقة المستهلكين بالنسبة إلى السلعة بقيت كما هي في السابق. أما ضمن عملية البرمجة المتدرج، فيتم إطلاق العناصر كل على حدة وبالتتابع. إن الناحية الإيجابية تكمن في إمكانية التخطيط بحيث يتم ربط إحداها بالآخر. إن النمو والتطور البطيء والتدريجي يسهل إمكانية تكيف وتقبل المستهلكين.

إن مشكلة البرامج الموحدة تكمن، في أنها لا تفضي إلى شيء. لا بداية فيها ولا نهاية ولا ذروة، لا طعم ولا دسم، لما قد يحصل لاحقاً.

لذلك نجد أن الإستراتيجيات الشبيهة وحملات الدعاية الجديدة، على الغالب، يتم إطلاقها منذ بداية العام.

لكن التوجه على مدار السنة - يتعارض بشكل مباشر مع إستراتيجية إعادة التموضع الجيدة. بالدرجة الأولى إن إعادة التموضع الناجح يحتاج إلى عمل متسلسل أو دائم يستمر من عام إلى آخر.

إن البرنامج المتدرج يسمح بتحقيق إعادة التموضع الناجح. إن التطور التدريجي لأي فكرة أو تصور يمنح الشركات الوقت الكافي لكي تستثمر إمكانيات حملات الترويج بشكل كامل.

**الأضخم - يعرف أكثر**

إن (قسم العلاقات العامة للشركة) عادة يميلون إلى تضخيم الأمور، إنهم يريدون أن تنشر أخبارهم في أكثر المطبوعات شهرة. لكن ذلك، لا يضمن نجاح إستراتيجية الترويج. إن مقالة في مجلة «*Wall Street Journal*» يجب أن تنشر في نهاية حملة الترويج الخاص بالشركة، وليس في بدايته.

من الأفضل البدء مع الشريحة الأساسية للمستهلكين، ومن ثم السعي إلى توسيعها. من المتعارف عليه (وبكلمات بسيطة على سبيل المثال في مجال الإلكترونيات) وعند النجاح، يتم التحدث عنكم في الصحف، وهذا بدوره يرفع حظوظ أن يكتبوا عنكم على صفحات مجلة الأعمال المشهورة. بعد ذلك، يمكن الانتقال إلى المطبوعات الخاصة بالمستهلكين، ومن ثم إلى شبكات التلفزة، ثم عبر الراديو أو الجرائد.

عندما تنجحون في كسب الصراع وتفوزون بثقة المستهلكين الأساسية، عندها سوف تضمنون النجاح.

**العمل معاً - إضافة إلى الميديا التقليدية**

في عالم الترويج، غالباً، يحصل التالي، الهدف الأول لشركات الترويج يصبح استخدام التدوين (الإعلانات المدونة أو ما شابهها)، أما في عالم التقنيات العالية أيضاً، فيحصل هذا في الغالب. إن خبراء شركة أون لاين قد يكونوا مقيدين، ولاسيما منح الثقة إلى شركة بدء التشغيل *star-up*. في السابق كانت الشركات

«تهـتم» بزبائنهـا الأوائـل، الـذين كـانوا يقومـون بالدعايـة لمنتجـات الـشركة وسـلعها الجديدة أمام أصـدقائهم وأقـاربهم وجـيرانهم. أمـا اليـوم، فيقـوم بـدور أولئـك أنـاس يعملون على شبكة الإنترنت، وليس من خلال مناقشة سـلع الـشركة وجهاً لوجـه مـع الجيران والأصدقاء.

كونوا على حذر: إن الدعايات عبر الـصحافة ليـست ضـمانة للنجـاح. بالتأكيـد إن مجموعة دوت - كوم قد خرجت من الساحة، وذلـك لأنهـم لم يفهمـوا كيفيـة الحـصول على المال. لنتذكر ماركة «*Segway*»، السكوتر الجيروسكوبي، كانت الصحافة تتغنـى بهـذه الماركة، لكن الزبائن أحجموا عن شرائها. لماذا؟ وأين يمكن السير على ذلك السكوتر؟ إنها سلعة خطرة على الطرقات وكذلك على الأرصفة. إن من يستخدم هذه السلعة لا بـد أن يكون غبياً، إنها سلعة غير مرغوب بها وليست جذابة.

**أربع قواعد للنجاح**

إذا كانت هذه المناقشة قد نبهتكم للاهتمام أكثر لشركة الترويج الخاصة بكم، من المفيد أن نعرض لكم بعض القواعد البسيطة، والتي يمكن من خلالها أن تبدأ العمل:

1- يجب أن تشرحوا الحالة التي من خلالها تعملون على لفـت انتبـاه المـستهلك. أنفقوا بعض الدولارات لأمور البحث والدراسة. وإن لم تفعلوا ذلك شمروا عن سواعدكم وانزلوا إلى الشارع وتحدثوا مع زبائنكم. ولا تنسوا أكثر الناس أهمية بالنسبة لكـم وهـم مؤلفو ومحررو المقالات الخاصة بشركتكم.

2- اسـتخدموا إسـتراتيجية إعـادة التموضـع التـي تعجـبكم. ركـزوا عـلى بعـض التصورات المحددة التي تريدون عرضها من خلال حمـلات الـترويج والدعايـة. يجـب أن تكونوا على قناعة، بأن هذه الفكـرة، أكـثر واقعيـة مـن فكـرة «تحـسين صـورة وسـمعة الشركة». لا تستخدموا عبارات مثل «عصري حديث»، «حركي أو مرن» أو «عصري». إنها لا تمت بأي صلة إلى إعادة التموضع؛ لأنها عبـارة عـن مفـردات عامـة لا علاقـة لهـا مـع الترويج الجيد.

3- حاولوا إقناع الآخرين بـالتركيز عـلى مخـرج واحـد يقـود إلى إعـادة التموضـع: أوصلوا هذه القناعة إلى المدراء وإلى وكالات الدعاية التي تتعاملون معها وكذلك أقـسام الترويج. استخدموا قاعدة إستراتيجية محددة، وادعموها من خلال كل إعـلان أو دعايـة عبر المطبوعات.

4- من فترة إلى أخرى، قوموا بتقيـيم برنـامج الـترويج الخـاص بكـم بـالتوازي مـع الدعاية، وشروط التسويق. إن أسـلوب الـترويج - بكـل بـساطة هـو عبـارة عـن إحـدى الأدوات التي يجب اسـتخدامها لبلـوغ الهـدف المحـدد. إذا كـان الـترويج يقـود لاتجـاه محدد، والدعاية تقود إلى الاتجاه المغاير، هذا يعني عدم الفاعلية في العمل.

تذكروا: لكي تنجحوا في التكيف مع متطلبـات المـستهلكين، لا بـد مـن تـوفر الـصبر والوقت.

## الفصل العاشر

# إعادة التموضع
# ليست من أجل الضعفاء

أحد ما عليـه أن يأخـذ عـلى عاتقـه مـسؤولية التموضـع. إن مثـل هـذه الإدارة تحتاج إلى الجرأة والشجاعة. إن دور المدير التنفيذي يكمن في الإشراف على التغييرات، ولقد تحدثت عن ذلك في الكثير من الكتب التـي ألفتهـا. يمكـن لإسـتراتيجية التنظـير، والإعلان عن المهام المقرر إنجازها أن تنجح فقـط عنـدما تعلمـون إلى أيـن تتوجهـون. لا أحد سوف يسير معكم، إذا كنتم أنتم لا تعرفون إلى أين تتجهون.

إن إعـادة التموضـع تفـرض حـصول تغيـيرات أساسـية في الإسـتراتيجية التجاريـة. يفترض عند إعداد إستراتيجية إعادة التموضع، أن تشارك فيها إدارة الشركة، لكن هذا في الغالب لا يحصل. بكل وضوح تحدث عن هذه المشكلة نائب رئيس مجلس إدارة شركـة جنرال متورز *General Motors* بوب لوتس، في مقابلة صحفية مع مجلة «*Business Week*»: «لكي يتم إنفاق 200 مليون دولار على الإنتاج، على الإدارة أن تحصل على موافقة مجلس المديرين - والأفضل أن يحـصل ذلـك بالـسرعة القـصوى. في الوقـت نفـسه نحـن ننفـق المليارات على تنفيذ السياسات التجارية وعلى إيفاد أعداد كبيرة من الموظفين مـن ذوي المستويات المنخفضة. هذا يعد قمة الجنون».

هذا يذكرني بالمقولة المـشهورة للـسيد دايفيـد باكـارد مـن *Hewlett-Packard*: «إن التجارة هي عمل مهم جداً، لدرجة تكليف التجار بها».

منذ زمن بعيد، وفي الكتاب الـذي عنوانـه «مبـدأ بيـتر»، قـدم المؤلـف بيـتر هيـل الملاحظة التالية:

> إن أغلب مستويات الترفيع الوظيفي المعاصرة، تكون على درجة كبيرة من الإحراج بسبب القواعد والتقاليد وبقدر علاقتها مع الحقوق الاجتماعية، لدرجة أن الموظفين المسؤولين عن إدارة كافة مستويات الموظفين يصلون إلى حالة من الإرباك، بحيث لا يعرفون ماذا عليهم أن يفعلوا، مثل تحديد اتجاه العمل أو وتيرته. إنهم بكل بساطة يتقيدون بالتقاليد السابقة، ويخضعون للتوجيهات، ثم يسيرون في النسق الأول. إن نمط تفكيرهم كنمط تفكير من ركبت على أجسادهم رؤوس خشبية. ثم يقع على عاتقهم «مسؤولية قيادة السفينة».

من الممكن، أن هذه النظرة المتشائمة بما يخص المهارات القيادية، أدت إلى ظهور مئات الكتب، المخصصة لتعزيز المهارات القيادية (وإن أغلبها دون فائدة). في تلك الكتب الكثير من النصائح، بشأن بمن يجب أن يتمثلوا، وإلى ماذا يسعون (هل للسكينة والهدوء الروحي)، وماذا يجب أن يدرسوا (التجارب الفاشلة). من أجل تنمية الشخصية، هل يستحق ذلك أن يتم إيفاد موظف مفوض لمرات قليلة، هل الأفضل تأمين التعاون (ربما). في تلك الكتب يذكرون أن قادة أمريكا السريين هم (نساء)، وما هي صفات القادة، وما يجب أن يكونوا (يجب أن يكونوا شرفاء)، وكيف عليهم أن يحظوا بثقة الناس (أن يكونوا صادقين)، وكيف عليهم أن يكونوا قادة حقيقيين. حتى يذكرون تسعة قواعد أساسية للقيادة الناجحة (لا داعي أن تسألوا عنها). حاولت أن أحسب عدد تلك الإصدارات في العالم، حيث بلغ عددها 3098 إصداراً، والتي توجد كلمة «قائد» في تسمياتها.

لكن نحن نعتقد: أنه لكي نعبّر عن حقيقة وجوهر القيادة الفعالة لا حاجة حتى إلى كتاب. إن بيتر دراكر *Peter Drucker* أوضح من خلال عدة عبارات: «أسس القيادة الفعالة» - من خلال ابتكار مهمات تنظيمية يتم وصفها وتحديدها بشكل واضح وظاهر. على القائد أن يحدد خياراته وأن يراعي المعايير ويدعمها.

**هل فعلاً تم اختيار الوجهة الصحيحة؟**

أولاً، كيف يتم اختيار الاتجاه الصحيح؟ لـكي تـصبح منظـراً إسـتراتيجياً عظـيماً في المجال التجاري، لا بد من الغوص في أعماق السوق. من الواجب البحـث عـن الإلهـام في المواقـع المتقدمـة عنـد خـوض الـصراعات التجاريـة، التـي تهـدف للفـوز بثقـة وقبـول المستهلكين.

في ثلاثينيات القرن العشرين تمكن ألفريد ب. سـلون *Alfred P. Sloan* مـن تحويـل شركة جنرال متورز إلى شركة إنتاجية رائدة وعملاقة، منتجاتها تغزو أسواق العالم. إنـه لم يكن مديراً عادياً أو تقليدياً في عمله، وذلك لأنـه أحـب العمـل مـع المـستهلكين بـشكل مباشر. غالباً ما كان يغادر مكتبه في مقر الشركة الرئيسي في مدينة ديترويت ليـذهب إلى أحد معارض بيع السيارات الخاصة بالشركة في مدينة أخرى. حيث كان يطلب من البائع أن يحل محله في عملية البيع كبائع عادي لمدة يومين (بالتأكيد لم يرفضوا طلبه).

خلال أسبوع كان ألفريد سلون يعود إلى ديترويت حاملاً معه ملاحظـات جديـدة وكاملة،حول كيفية تصرف المستهلكين وماذا يريدون وماذا يعجبهم وما هي ملاحظاتهم أو متطلباتهم بما يخص السيارات، في كافة الأمور، ابتداء من ديكور المعرض وحتى شـكل السيارة.

إن السيد بيتر دراكر *Peter Drucker* كبير المنظرين في مجال الإدارة قال، إنه يعمـل بشكل «ميداني» على أرض الواقع، لأنه من خلال معارض بيـع الـسيارات يمكـن التعـرف على رغبات الناس وأهم الأفكار، وذلك أفضل مما يمكن الحصول عليه من خبراء الـسوق - ويقوم بتـنفيذ ما يحصل عليه من أفكار بشكل مبكر.

ليس سراً، أن أعظم المنظرين الإستراتيجيين العسكريين في العالم بدؤوا من الأسفل، ولم يقطعوا أبداً الصلة مع الحروب في الميدان. إن كارل فون كلاوزفيتز لم يدرس في أفضل المـدارس والمعاهـد العـسكرية، ولم يتلـق مهاراتـه مـن خـلال كبـار الـضباط. لقـد درس كلاوزفيتز الإستراتيجية العسكرية بأعقد أشـكالها وأصـعبها: لقـد شـارك في أكـثر الملاحـم دموية وشهرة.

إن السيد سام والتون *Sam Walton* طوال حياته كان يزور متاجر شبكة *Wal-Mart*. أما ليلاً فكان يذهب إلى المخازن والمستودعات لكي يقابل العمال.

خلافاً لسلوك «السيد سام»، إن المدراء الحاليين لأغلب الشركات يميلون إلى قطع الصلة مع الواقع. إن أغلب مدراء الشركات لا يملكون أي تصور حول ما يجري في النسق الأولى من جبهة الحرب التجارية. من الممكن أن يكون هذا هو السبب الرئيسي الذي يمنع تلك الشركات من الصمود أمام منافسيها وأمام التغيرات والأزمات.

**الحجم الكبير - هو بحد ذاته مشكلة**

إن أغلب المؤشرات الأخرى تصب في صالح الحجم الكبير. إن التجارة - هي عبارة عن حرب، وإن أول مبادئ خوض الحرب هو مبدأ القوة. والغلبة عادة تكون لمن يمتلك الجيش الأكبر أو الشركة الأضخم. لكن إذا كانت الشركة الكبيرة ليست في وضع أن تركز قواها في المعركة التجارية الهادفة إلى إرضاء المستهلكين وخلاف ذلك سوف تفقد تفوقها. لقد ذكرنا سابقاً أنه كلما كانت الشركة كبيرة أصبحت إدارتها أصعب.

هذا الفكر يعكس أزمة روجر سميث وروس بيرو في جنرال موتورز *General Motors*. عندما أصبح بيرو عضواً في مجلس إدارة شركة جنرال موتورز *GM* أصبح يذهب في عطلة نهاية الأسبوع بشكل دائم إلى معارض السيارات للبحث في شراء سيارة، وينتقد روجر سميث لأنه لا يفعل ذلك.

«نحن نقوم بتفجير منظومة *GM*»، - أعلن روس بيرو صراحة. لقد دعا إلى تدمير الكراجات المدفأة وسيارات الليموزين مع السائقين والمطاعم الخاصة بكبار المدراء. لقد كان محقاً، لكي يتحقق ذلك ويطير كل شيء في الهواء، لا بد من حصول إفلاس. (وماذا حصل مع روس؟).

ما أهمية سيارات الليموزين مع السائقين بالنسبة للشركة التي تحاول أن تتاجر بالسيارات؟ إن أكبر مشكلة تواجه الشركات الضخمة، تكمن في إدارتها البعيدة كل البعد عن السوق.

**الحقائق والوقائع - هي مشكلة**

إذا كنتم - مديراً تنفيذياً، ولديكم مجموعة من الأعمال. كيف يمكنكم أن تجمعوا معلومات كاملة، عما يحدث في الواقع؟ وكيفية تجاوز ميل بعض مدراء المستوى الأوسط لإخباركم بما ترغبون سماعه فقط حسب اعتقادهم؟ وكيف عليكم أن تعرفوا في الوقت المناسب ليس فقط الأخبار الجيدة، بل وكذلك الأخبار السيئة؟

إذا لم تسمعوا عن الأخبار السيئة أول بأول، فإن الأفكار الفاشلة سوف تتطور وتنتشر، مع ضياع للوقت. إليكم نصيحة واحدة. تستطيعون أن تتعرفوا عليها في العديد من الكتب، ومن المفيد تكرارها:

خطة

كانت هناك خطة في البداية.

تم السعي لتطبيق الخطة.

لكن تم اكتشاف أن تلك الخطة ليس لها جدوى.

ثم تبين أن تلك الخطة لا أساس لها على الإطلاق على أرض الواقع.

الموظفون

غشاوة وقعت على عيون الموظفين، بدورهم وضعوا قادة المجموعات بواقع غير صحيح قائلين:

«هذا أمر خاطئ وغير جيد».

قادة المجموعات

توجه قادة المجموعات إلى رؤوساء الأقسام وقالوا لهم:

«إنها مجموعة من الحماقات، وتفوح منها رائحة سيئة».

رؤساء الأقسام

ذهب رؤساء الأقسام إلى مدرائهم وقالوا لهم:

«إنه جبل من القاذورات، إنه كبير جداً. والتخلص منه أمر صعب جداً».

المدراء

ذهب مدراء الأفرع إلى المدير العام وأخبروه:

«إنه بحر من الزبالة، ولا أحد يستطيع اجتيازه».

المدير العام

ذهب المدير العام إلى نائب الرئيس وأخبره:

«الأمر لا يعدو كونه نكتة - وإن النمو والازدهار ممكن، وبإمكانيات ليست بالكبيرة».

نائب الرئيس

ذهب نائب الرئيس إلى الرئيس وقال له:

«إنها خطة جديدة وممتازة، تتضمن تقدم الشركة وازدهارها».

السياسة

أطلع الرئيس على الخطة واقتنع أنها جيدة، وأصبحت الخطة متبناة من قبل الشركة وأصبحت سياسة لها.

إحدى الإمكانيات هي معرفة ماذا يحصل على أرض الواقع، - «ارتداء قناع» أو التسكع مع استمرار التنكر. هذا مهم على مستوى التوزيع أو تجارة المفرق.

**مثال**

إن توماس ستيمبرغ *Thomas G. Stemberg*، مؤسس شركة *Staples*، اعتبر أنه من المهم جداً أن نرى العالم والواقع من خلال وجهة نظر صغار الموظفين. كان يزور المحال التجارية التي تعود لشركته متقمصاً شخصية زبون عادي، ويقوم بطرح الأسئلة الذي يطرحها أي زبون أو مشتري عادي، مثال على ذلك: «أين أستطيع أن أجد مستوعب أوراق للطابعة قياس «A96# ؟»».

إنه مثل الملك الذي يتنكر بلباس عامة الشعب وينزل من قصره وينخرط مع الناس ويتعامل معهم كفرد منهم، وذلك لكي يتعرف بنفسه على مشاكلهم ويتطلع على ما يحدث في البلاد.

إن مدراء الشركات مثلهم مثل الملوك قلما يستمعون إلى الحقيقة من وزرائهم. لماذا؟ بكل بساطة، لأنه تحاك الكثير من الدسائس قبل الدخول إلى البلاط.

إذا كان لديكم قسم مبيعات، هذا يعد أهم عنصر في هذه المعادلة. إن البائع بشكل خاص يستطيع أن يعطي التقييم الدقيق بما يخص المنافسين. من الأفضل تلقي المعلومات الدقيقة، والتي تعكس الواقع. حالما تعرب الشركة عن ترحيبها بمعرفة الحقيقة، عندها سوف تبدؤون بتلقي معلومات قيمة جداً.

**الزمن - إنه مشكلة**

هناك أمر آخر يتعلق بهذه الناحية - إنه توزيع الزمن. إن لدى المدير التنفيذي الكثير من العمل، بحيث لا يتمكن من الذهاب إلى المواقع المتقدمة. هناك الكثير من الاجتماعات واللجان والمهمات والموائد العامرة. حسب معطيات إحدى الدراسات، في المتوسط، فإن المدير التنفيذي يهدر 30% من زمن العمل على «التدابير الخارجية». إضافة إلى ذلك، يهدر 17 ساعة في الأسبوع من أجل التحضير للمقابلات واللقاءات.

في العادة يعمل المدير العام 61 ساعة في الأسبوع. هذا يعني، أنه يبقى لديه فقط 20 ساعة لإدارة الشركة وكذلك لزيارة «المواقع المتقدمة في الشركة».

لهذا لا داعي للاندهاش، عندما يقدم مدراء الشركة على تكليف أناس آخرين بإدارة الأمور التجارية. إن هذا يعد تقصيراً وخطأً كبيراً.

إن إدارة وتنفيذ العمل التجاري الخاص بالشركة مهم جداً، وليس من الصواب تكليف المرؤوسين القيام به. من الأفضل تكليف المرؤوسين بحضور المقابلات أو السهرات العامرة وهذا ما يجب الامتناع عن هدر الوقت بشأنه. وبدلاً من التحدث عن الأمور نظرياً، يفضل أن يقوم المسؤولون برؤية الأمور بأم أعينهم على أرض الواقع. وكما يقول المثل: «أن ترى مرة، خير من أن تسمع مئة مرة».

إذا أردتم أن تنتصروا في المعركة، يجب عليكم أن تفكروا بالتكتيك. عليكم أن تركزوا على المنافسين، وعلى نقاط قوتهم ونقاط الضعف لديهم ومدى تحقيقهم لرغبات الزبائن. عليكم أن تجدوا النوعية الوحيدة أو فكرة وحيدة مميزة، والتي من خلالها تحققون النصر في معركة الفوز برضا الزبائن.

بعد ذلك عليكم أن تركزوا جهودكم كلها، لكي تؤسسوا إستراتيجية متكاملة، والتي تعكس بشكل أفضل فكرة إعادة التموضع.

**التغيرات الداخلية**

إضافة إلى ذلك، ولكي تستخدموا الإمكانيات الخارجية، عليكم أن تكونوا جاهزين لإحداث تغييرات داخلية.

من الواجب عليكم أن تبدؤوا العمل. لكي يتم اكتشاف من لا يتمتع بإمكانيات قيادية، يكفي أن تنتبهوا إلى كلمة «من واجبنا». أحد ما يقترح شيئاً جيداً، وذلك «المدير» يقول: «من واجبنا أن نفعل هذا». عادة من يكثرون من كلمة «من واجبنا» يكررونها مراراً، لكنهم، بالمقابل، لا يفعلون أي شيء على الإطلاق.

إن أفضل القادة يتقاسمون حكمتهم مع الجيل التالي. إن البروفسور تيتشي العامل في مدرسة إدارة الأعمال التابعة لجامعة ميشيغان، يقول: «إن القائد البارز عليه أن يكون أولاً معلماً عظيماً». لقد اعتبر أن جاك ويلش، والذي يعد من أشهر العاملين بمنصب المدير التنفيذي وعضو مجلس إدارة *GE*، كان ينفق 30% من الوقت على تأهيل المدراء. (حتى أنه كان يذهب مرة في الأسبوع مع مجموعة من كبار موظفي الشركة إلى معهد *GE* التدريبي بقصد التدريب لتأهيل المدراء). تماماً في ذلك المكان استخدم إمكانياته للتأثير على المرؤوسين،- كما يؤكد البروفسور تيتشي.

يا لهذا التناقض، القصة تظهر، أن ويلش قد فقد تأثيره، عندما أخذ شركة *GE* في سوق الخدمات المالية للإفلاس أثناء الأزمة المالية. إن ويلش وقع في فتنة وول-ستريت وأسعار الأسهم.

إن أفضل القادة يعرفون، أنه، حالياً، ليس من السهل أبداً اختيار الاتجاه الصحيح. أفضل القادة يتحدثون عن قصص ملهمة. ويحافظون على الاتجاه والرؤيا عبر الأقوال والأفعال.

لا يوجد على الإطلاق رئيس شركة طيران أفضل من هيرب كيلهر، إنه

رئيس مجلس إدارة الشركة *Southwest Airlines* للطيران. لقد أصبح ملكاً متوجاً لميزانيات خطوط الطيران. سنة بعد أخرى حافظت شركته على وجودها في قائمة شركات الطيران «الأكثر نجاحاً وربحاً» و«الأكثر شعبية لدى الناس».

عندما تجربون خدمات هذه الشركة (*Southwest*)، تشعرون على الفور بجدية عمل موظفي الشركة واندفاعهم وتمرسهم. إن المرح وشعور الفكاهة التي يتمتع بها موظفي الشركة ومضيفي الطائرات تجعل السفر بطائراتها التي تشبه عربات نقل الحيوانات أمراً مقبولاً ومحبباً إلى حد كبير - كما قال أحد المسافرين.

إن أي شخص يعرف هيرب كيلهر، يؤكد أن موظفي الشركة هم نسخة طبق الأصل عن شخصيته. لقد كان (زنبرك) الشركة ومحركها، بفضله كانت طائرات الشركة تطير، أما الموظفون فكانوا يتمتعون بروح معنوية عالية، وكل فرد منهم كان يشعر أن مديره يقف إلى جانبه «يشد من أزره».

لقد كان يعرف رجاله عن قرب ويجيد عمله بشكل رائع. في إحدى مقابلاتي مع هيرب، اقترحت عليه أن يقوم بشراء إحدى شركات الساحل الشرقي، وأوضحت له، أن هذا يجعل من شركة *Southwest* لاعباً أساسياً في ذلك الجزء من الولايات المتحدة الأمريكية.

فكر بالأمر لحظة، ثم قال: «بالتأكيد، إني أحتاج إلى بوابة إلى نيويورك» وواشنطن وبوسطن، لكن لا حاجة لي إلى موظفين غرباء وطائرات غريبة. لقد كان محقاً تماماً. إن تجزئة وتشتيت موظفي هذه الشركة أمر لا يمكن قبوله.

**شخصنة العمل**

إضافة إلى ذلك، فإن هيرب كيلهر امتلك ميزة إضافية في كونه أفضل مدير شركة: لقد انغمس كلياً في عمله، وانعكس ذلك تجسيداً من خلال شخصيته. في فترة ازدهار أعمال بنك *Chase Manhattan Bank* الذي يرأس مجلس إدارته ديفيد روكفلر *David Rockefeller*، والذي أعلن عبر الصفحات الأولى للجرائد عن مقابلته مع رؤساء وزارات بعض الدول الأجنبية. في النتيجة ارتبط شخصياً مع رئيس الدولة.

أما لي ياكوكا قام بشخصنة شركة *Chrysler*. وكذلك بيل غيتس ما يزال ملهماً للعمل في شركة *Microsoft*. إنه يقوم بنفس عمل البستاني لكن في مجال تنمية صناعة وتصميم الكمبيوترات، حتى إنه يتكلم كما يتكلم بستاني الكمبيوتر. إن أفضل صفة يمكن أن تطلق عليه هي «بستاني الكمبيوترات».

إن الجميع يعرفون بيل غيتس لكن لا أحد يعرف دينو كورتوباتسي. يعد دينو - ملك صناعة «رب البندورة» في إيطاليا، حيث له زبائن في كافة أنحاء العالم، إنه يزود 60 ألف متجر ومطعم في إيطاليا وأمريكا بمنتجاته، إن كل من يعشق الكاتشب وعصير البندورة في كل مكان يثمن منتجات دينو كورتوباتشي.

لقد أصبح دينو مثالاً يجسد «الإيطالي الحقيقي». إن فكرته وشعاره هو التميز. إنه يعيش في فيلا مبنية على النمط الإيطالي يقوم هو بنفسه بصناعة السجق. لديه بستان كرمة خاص به. كل عام يسافر مرة من أمريكا إلى إيطاليا لزيارة أقاربه. يرسل إلى أفضل زبائنه طروداً من عبوات زيت الزيتون الصافي الذي ينتجه بنفسه. وكما أن بيل غيتس هو الرائد في مجال برامج الكمبيوتر الخدمية، فإن دينو هو الرائد في تسويق البندورة الطازجة وعصيرها.

إن الرئيس أو المدير المشهور، هو عبارة عن سلاح عظيم القوة من أجل لفت انتباه الزبائن. إن مثل ذلك المدير، يجلب ثقة لا حدود لها للشركة. (إن الألمان يكنون عظيم الاحترام إلى القائد الأمريكي جورج باتون - مع أن الحلفاء في الحرب العالمية الثانية قد استخدموه كطعم).

خلف مثل هذا القائد، وبكل تأكيد سوف يندفع الجنود إلى المعركة من دون أدنى تردد. وذلك لأنهم يثقون به بلا حدود. إن القائد غير الموثوق، لن يسير خلفه أحد. إن القائد لا قيمة له من دون أتباع.

أخيراً، إذا أردتم أن تتصرفوا مثل الجنرال، عليكم أن تتحلوا بصفات الجنرال الحقيقي:

• كونوا مرنين. تكيفوا مع الإستراتيجية المناسبة للحالة الراهنة، وليس بالعكس. لهذا السبب تحتاجون إلى المرونة. إن لدى القائد الحقيقي قناعته، لكن

وقبل اتخاذ القرار، يقوم باستطلاع الموقف والاطلاع على كافة الحالات ووجهات النظر.

- تحلوا بالجرأة والشجاعة أثناء النقاش. في بعض الأوقات، تعد الصراحة في التفكير أمراً غير ذي جدوى. إنه وقت اتخاذ القرار، إن الجنرال الجيد، يدرس نفسه جيداً، في إطار القوة والإرادة والحزم.

- كونوا شجعاناً. عندما يحين وقت العمل، عليكم أن تتصرفوا بشجاعة وحزم. إن الشجاعة مهمة، ولا سيما عندما يدعمك تيار من المؤيدين. استفد من هذا. لكن احذروا أولئك، الذين يظهرون الشجاعة وليس لديهم حظوظ. للأسف، كلما كان السقف مرتفعاً، عادة تكون الشجاعة أقل.

- من الواجب معرفة الحقائق والوقائع. إن الجنرال يؤسس لإستراتيجية من الأسفل، مع إجراء حساب لأدق التفاصيل. إن مثل هذه الإستراتيجية سوف تكون بسيطة، لكنها فعالة.

- إنكم تحتاجون إلى النجاح. النجاح، الذي يؤدي دوراً مهماً في أي عمل، لكن بشرط أن تستخدمونه لصالحكم. وإذا لم يحالفكم الحظ بالنجاح، عليكم وبسرعة أن تخفضوا الإنفاق. «إن الاستسلام - ليس عاراً، - قال كلاوزفيتز. - إن الجنرال الذي يتبنى فكرة خوض المعركة حتى آخر جندي، يتصرف تماماً مثل لاعب الشطرنج الذي يكون عارفاً مسبقاً بخسارته للعبة».

**هذا ما سوف يحدث**

منذ عدة سنوات مضت قمنا بتقديم إستراتيجية لإعادة التموضع لصالح جون شتيتر من شبكة بيتزا *Papa John's* المشهورة. حضر اللقاء المسؤولون التجاريون وكبار مدراء الشركة. عندما انتهيت من تقديم مقترحاتي، حدق السيد جون بالحضور منتظراً تعليقاتهم وآراءَهم. غالباً في مثل هذه اللقاءات، يبدأ البعض بعرض انتقاداتهم للإستراتيجية المقترحة. بعد 15 دقيقة تحدث جون قائلاً: «لقد سمعتكم، لكن لديّ تساؤل واحد، هل لدى أحد منكم فكرة أفضل؟» كما توقعت، الجميع

لاذ بالـصمت، عنـدها أردف الـسيد جـون - والـذي يـتحلى بـالحزم والجـرأة: «حـسناً. المكونات الأفضل. البيتزا الأفضل. تماماً، هذا ما سوف يحصل».

علم رجاله إلى أين هو ذاهب، فمنذ سنوات عديدة وإستراتيجيته تسير من نجاح إلى نجاح، وتعمل على أحسن ما يرام.

# الفصل الحادي عشر

## إعادة التموضع تبدأ من الإدارة التنفيذية، ومن خلالها تنتهي

بما أننا في الفصول السابقة تطرقنا إلى القيادة، دعونا الآن نتحدث عن السمات الشخصية التي تتعلق بالقائد أو المدير.

في إحدى اللقاءات، التي حصلت في شركة من الشركات الأمريكية الكبرى، سيدة شابة قدمت لي هدية لا تقدر بثمن، عبارة عن ملاحظة تتعلق بإعادة التموضع.

في نهاية اللقاء، اقتربت السيدة الشابة منا، وقالت: «إن كلماتنا كانت مفيدة ورائعة، وتعد مثلاً للإستراتيجية التجارية».

لكنها، ببساطة، فاجأتنا عندما خاطبتنا قائلة: «إنها لا تستطيع أن تنفذ في شركتها أي فكرة من تلك التي اقترحناها حول إعادة التموضع. سألتها ولماذا؟ كان جوابها: «في مثل هذا اللقاءات، لا يحضر أبداً الأشخاص الواجب حضورهم».

لقد شرحت لنا وجهة نظرها، وأكدت أن من يمتلكون إمكانية اتخاذ القرارات، لا يحضرون أبداً مثل هذه اللقاءات. إن الأفكار الجيدة عادة تتناقض مع المصالح الشخصية. لذلك نجد أن أي مجموعة من التصورات والمقترحات والأفكار الجيدة الواجب تبنيها من قبل الإدارات العليا، يكون مصيرها الإهمال.

إن رأي تلك السيدة الشابة مصيب تماماً! مع مرور الزمن، توصلنا إلى قناعة تامة، أن الأفكار الرائعة لا يتم تبنيها أبداً اعتماداً على إيجابيتها فقط. إن لم يحضر مثل تلك اللقاءات الأناس الواجب حضورهم، فإن التموضع أو إعادة التموضع في أفضل الحالات يتم إهماله وتأجيله إلى إشعار آخر.

**«البقرات الحلوبة» المسنة**

إن النوع الأول من الانتقادات المتعلقة بأفكار إعادة التموضع لـه صـلة بموضـوع البقرات الحلوبة المسنة. إن الأفكار الجديدة يجب أن تعتمد على الإمكانيـات الجديـدة، والتي تهدد الاتجاهات الحالية من الأعمال. بالنتيجة، فإن الـشركات لا تـسارع إلى تبنـي الأفكار الجديدة. إن السيد بيتر دراكر يسمي هذا بــ«التـضحية بالإمكانيـات المـستقبلية لصالح الماضي».

في لقاء داخل شركة *IBM*، حاولنا إقناع الإدارة في تموضعها اعـتماداً عـلى محطـات عاملة جديدة مثـل بوابـات الإنترنـت والكمبيـوترات الشخـصية عاليـة الاسـتطاعة. مـن الواضح أن هذا أزعج رئيس فريق مصممي الكمبيوترات عالية الأداء الـذي كـان يحـصل على ربح جيد. في الطرف الآخر من الطيف يوجد مدير فريـق الكمبيـوترات الشخـصية. وهذا الأمر أيضاً تسبب في إزعاجه.

فقط إن المدير التنفيذي يستطيع اتخاذ قرار حول إمكانية الـشركة في اتبـاع تـصور يـؤدي إلى خلـق تهديـد لـنفس البقـرات الكبـيرة الحلوبـة الخاصـة بالـشركة، لكـن المـدير التنفيذي، لم يكن موجوداً في اللقاء، وبالتالي لم يتعرف على الإستراتيجية التي تعتـبر فعالـة، وذلك إذا تم الانتقال إلى قطاع الكمبيوترات الشخصية.

إن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي تخلـق تهديـداً «لبقراتهـا الحلوبـة». إن أفضل مثال على ذلك هي شركة جيليـت *Gillette*. في البدايـة قامـت بإقـصاء، آلـة الحلاقة ذات الشفرة الفولاذية الوحيدة التي كانت تنتجها الشركة، وذلـك عنـدما أنتجت آلة حلاقة جديدة مزدوجة الشفرات، والتـي لاقـت رواجـاً ونجاحـاً كبـيراً («*Trac 2*»). ثم بعد ذلك طورت موديلاً أكثر حداثـة عنـدما أنتجـت آلـة الحلاقـة ذات الشفرات المتحركة نوع («*Atra*»). ثم بعد ذلك تم الانتقال إلى إنتاج موديل أكـثر تطـوراً («*Sensor*»). بعـد هـذا ظهـر الجيـل الأحـدث مـن آلات الحلاقـة وهو (*sensor with fins*)، التي تسمى «*Sensor Excel*». بعد هذا اتجهـت الـشركة إلى إنتـاج آلات حلاقـة متعـددة الـشفرات. إنهـا «*Mach 3*» (ذات الـشفرات الـثلاث) و«*Fusion*» (ذات الخمـس شـفرات). عنـدما تقـوم شركـة *Gillette* بابتكـار فكـرة

أفضل ونطبقها، هذا يعني أنها نفسها تقوم بالإفصاح بأن منتجها السابق أصبح قديماً.

«إن شركة *Gillette* لا تسعى للسباق مع أحد،- كما تكتب *Booz & Company* شركة الاستشارات العالمية،- ولا سيما أن تصميم نماذج جديدة من السلع من قبل الشركة يبدأ قبل عشر سنين قبل أن يتم طرحه في السوق».

لكن، ماذا يحصل في الشركات الأقل نجاحاً؟ إن شركة *Xerox* قامت بابتكار طابعة ليزرية، لكنها لم تقم بتطوير هذه الفكرة على أرض الواقع. كذلك، إن شركة كوداك *Kodak* ابتكرت آلة التصوير الرقمية، لكن هذه الفكرة لم تخرج خارج جدران مختبراتها. والآن نشاهد غروب شمس الأفلام العادية - الجميع يعرف لماذا.

**القرارات القديمة الخاطئة**

توجد مشكلة واحدة، متعلقة بمسألة عدم حضور المسؤولين لقاءات واجتماعات العمل، وتأثير ذلك على الإخفاقات السابقة. إن الإستراتيجية الجديدة، في الغالب تتناقض مع القرارات السابقة. خلال سنوات عملنا الطويلة في مجال تخطيط الإستراتيجيات التجارية لم نسمع مرة واحدة مثل عبارة: «نحن مسرورون بوجودكم. لم نقم بفعل أي شيء - انتظاراً لقدومكم». من المؤكد أنهم فعلوا أشياء كثيرة جداً، لكن ليس أغلب ما فعلوه كان ناجحاً. (بالطبع إذا سارت الأمور على ما يرام، لا أحد يطلب مساعدتنا).

للأسف في الشركات الضخمة، لا أحد يريد أن يعترف بإنجازه قرارات فاشلة. غالباً مثل هذا يحصل في الشركات، التي يصعب فيها الاعتراف بالإخفاقات. بالنتيجة، فإن المدراء من المستوى المتوسط، يصعب عليهم جداً قبول الأفكار الجديدة، التي قد تشكك بصحة قراراتهم السابقة،- لكن هذا يناقض غريزة الحياة لديهم.

**«أنا الرئيس هنا»**

هناك أيضاً مشكلة أخرى - «الأنانيـة أثنـاء العمـل»، والتـي تتمثـل في القيـادة أو موظفي الوكالة الإعلانية. يصعب عليهم تقبل أن يصبحوا أشخاصاً ثانويين بسبب نتـائج عملهم. مهما يكن من أمر، إنهم يفكرون هكذا، - بما أنني الشخص المسؤول هنـا، وإذا تقدمت بمقترحات غريبة، فإن الإدارة سوف تأخذ عني فكرة سيئة.

هذا يعـد - حالـة صعبة. لقـد اكتـشفنا، أن مثـل هـؤلاء الأشـخاص ليـسوا دائماً يشككون بمقترحات الآخرين، لكنهم بالتأكيد يضيفون إليها شيئاً ما من قبلهم. وكما يقال يدلون بدلوهم في هذا المجال. بالنتيجة، تنشأ إسـتراتيجية جديـدة وتختلـف عـن الأولى. على أية حال، هذا كمن يغير وصفة صناعة الفطيرة. يمكن أن يكـون شـكل الفطـيرة هـو نفسه، لكن مذاقها وبكل تأكيد سوف يكون مختلفاً. (يحصل هـذا بالتأكيـد مـع إدخـال بعض التعديلات والتحسينات من قبل وكالات الإعلان).

مع العلم أنه كلما قل مستوى أولائـك الأشـخاص الـذين تقـدمون لهـم المـشورة، أصبح احتمال حصول المشاكل المشابهة أقل.

**نصيحة للأشخاص الحذرين**

إذا لـسبب مـن الأسـباب لم يـستطع الأشـخاص المـسؤولين والواجـب حـضورهم اللقاءات واجتماعات العمـل، عنـدها علـيكم أن تزجـوا في العمليـة بطريقـة أو بـأخرى المدير التنفيذي التابع للشركة. بغير ذلـك لـن تـنجح إسـتراتيجيتكم كـما يجـب. قومـوا، وبدقة، باختيار الكلمة المناسبة لكي يـتمكن مرؤوسـيكم مـن فهمهـا ونقـل فكـرتكم إلى الإدارة التنفيذية.

على سبيل المثال، في بداية الاستشارة، من الممكـن أن تـضيف الموضـوع الـذي أسميته «العالم قد تغير». وهذا يعطي بشكل آلي إلى المستمعين أن يفهمـوا، فـيما إذا كانت القرارات صحيحة، متماثلـة أم لا عنـدما تـم اتخاذهـا. لكـن ذلـك المـسار الآن

يسمح بتخفيف الهجوم على الأنا لتبرير الأخطاء السابقة. إضافة إلى ذلك، فإن فكرة أن العالم قد تغير، تجعل المدير التنفيذي أكثر جدية في تقبله لأفكارك. لكن ذلك قد يكون قليلاً.

## علموهم شيئاً ما

من المحتمل ألا تكون لدى المدير التنفيذي الخبرة الكافية في مجال التجارة. في مثل هذه الحالة عليكم أن تعالجوا هذا النقص.

لحل هذه المشكلة يوجد طريقتان فعالتان. الطريقة الأولى - إلقاء محاضرات خاصة لهذه المسألة ودعوة أعضاء إدارة الشركة إليها. دعوة خبير مستقل، لكي يدلو بدلوه في المحاضرة مكرساً جهده لعرض المشاكل الجارية ضمن الشركة وعرض الإمكانيات التي تتمتع بها شركتكم.

الطريقة الثانية - تزويد الإدارة التنفيذية بعدة كتب جيدة متخصصة بأمور التجارة والتسويق التجاري، والتي من خلالها يمكن معرفة كيفية حل المشاكل التي تعترض الشركة.

إن أفضل تلك الكتب لهذا الهدف هو - «كن مميزاً أو مت». هذا الكتاب يساعد الإدارة التنفيذية على الفهم في الأمور التجارية بشكل سريع. أعتقد أن سبب شهرة هذا الكتاب وانتشاره هي كلمة «مت».

الملاحظة الأخيرة: تأكدوا، أن المدير التنفيذي الخاص بشركتكم على اطلاع بالقول المأثور لبيتر دراكر:

> إن هدف العمل التجاري - هو لفت انتباه الزبائن. لذلك نجد أن المؤسسات التجارية هي على نوعين ونوعين فقط. مهمته الأساسية: التجارة والاستثمار. إن التجارة والاستثمار يجلبان الربح، وكل ما عدا ذلك عبارة عن هوامش. إن التجارة عبارة عن مهمة مميزة وفريدة للعمل الحر.

### استخدموا أسلوب المقارنة

بدلاً من وضع هذا الاقتراح المخيف الذي يتعلق بإعادة التموضع على الطاولة، فكروا باستخدام أسلوب المقارنة، وذلك عبر دراسة قصص الشركات.

قد تقولوا على وجه الخصوص: «إن شركة *XYZ* حاولت فعل ذلك، وبالنتيجة لم تحقق أي نجاح». لا تنسوا أن تضيفوا: «بكل تأكيد لن تحصل على أي نتيجة».

عندما يسمع الناس بأخطاء الآخرين، هذا يؤدي إلى التمعن أكثر بالواقع. إن الشخص الذي تقدمون له المشورة، يفكر: «من حسن الحظ أن يحصل ذلك معنا، من الأفضل إظهار هذه المسألة».

### اعتمدوا على التلقين البطيء

إن أي إستراتيجية صعبة التنفيذ يجب أن تطبق بشكل بطيء، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعادة التموضع.

لكي يتم التكيف مع المتغيرات، يحتاج الناس إلى الوقت. عندما يحدث التغيير بشكل متدرج، هذا يؤدي إلى التقليل من القلق المتعلق بالتغيرات الجديدة في الإستراتيجية.

أحد ما في ما مضى قال: «جميعنا تقريباً عانى مما هو قديم. وعلى الأغلب، إننا جميعاً سوف نعاني مما هو جديد. لكن التغيرات قد تقتلنا».

منذ سنوات عدة مضت قمت مع شريكي السابق أيل رايس بنصح شبكة مطاعم *Burger King* للوجبات السريعة على تسمية *McDonald's* بمطاعم الوجبات السريعة للأطفال وجعل شبكة *Burger king* باعتباره مكان للكبار. ومن أجل ذلك من الضروري منح شبكة *McDonald's* حصة معينة من السوق. ثم إزالة الكراسي المخصصة للأطفال من مطاعم *Burger King*.

لقد كان هذا تغيراً جذرياً للإستراتيجية السابقة ومدعاة للكثير من عدم الاطمئنان أن الطريقة الوحيدة لتسويق هذه الفكرة يكمن «في انتقاد تلك الإستراتيجية والتطور البطيء». لكن، وللأسف، تبين أن القلق أقوى من كلمة «ببطء»، ثم تم إضاعة الفرصة.

هذا كله يشير إلى حقيقة لا يمكن دحضها، في أن إعادة التموضع هـو أمـر جـدي. ويحـدد الاتجـاه الجديـد لأجـل إسـتراتيجية العمـل التجـاري للـشركة. مـن أجـل اتخـاذ القرارات الجدية لا بد من اشتراك القيادة العليا في الشركة في ذلك.

**تنظيم عملية التغيير**

طالما أننا تكلمنا حول ضرورة اشتراك القيادة العليا، لذلك من المفيد ذكر نـصيحة أخرى من نصائح بيتر دراكر بما يخص الإدارة. كما نرى، ولكي تستفيد الشركة مـن جميـع هذه النصائح، في اجتماعـات أو لقـاءات العمـل يجـب أن يحـضرها الأشـخاص الواجـب حضورهم.

بما يخص الدول المتطورة - وربما جميع الدول في العالم تتعرض منذ سنوات طويلة إلى تغيرات جدية. لذلك عند تنظيم الأمور يجب الوضع في الحسبان حدوث الكثـير مـن التغيرات. لا يمكن الاعتقاد، أن عملية الاستثمار أو إقامة المشاريع تقع خارج إطار الإدارة أو بدرجة ثانية من حيث الأهمية. إن الإدارة هي الموجه والمنظم لعملية إقامة المشاريع والاستثمارات، بل هي جوهرها. إن المهمـة المناطـة بعمليـة التنظـيم تكمـن في: تطـوير إقامـة المـشاريع الاسـتثمارية واسـتخدام المعرفـة عـلى الـصعيد العمـلي وكافـة الأدوات والوسائل لتحقيق النجاح وتنظيم العمل.

أثناء الاستثمار يجب التركيز أكثر في الأماكن، حيث تكـون المتغـيرات التكنولوجيـة ملاحظة أقل ما يمكن. إن أي موظف ضمن شركة أدوية يعلم أن استمرار شركتـه يتعلـق بقدرتها على إنتاج ثلاثة أرباع أصناف الدواء المقرر إنتاجها خلال عشر سنوات. لكن هل يعلم موظفو شركات التأمين أن نمو واستمرار شركاتهم يتعلـق باسـتنباط طـرق وأشـكال جديـدة للتـأمين؟ كلـما كانـت التغـيرات التكنولوجيـة أقـل ملاحظـة في العمـل، ازدادت خطورة أن تصبح عملية التنظيم أقل مرونة. وهذا يستدعي الانتبـاه لاتخـاذ الإجـراءات الوقائية.

# الفصل الثاني عشر

## إعادة التموضع - أمر بديهي

عندما يحين الوقت لتنفيذ إعادة التموضع، تكون المشكلة قد وصلت إلى الذروة وأضحت جلية. إن حل هذه المشكلة سوف يكون واضحاً، لكن الناس يميلون إلى عدم رؤية الأمور الواضحة.

إن شركة جنرال موتورز *General Motors* كانت بحاجة إلى إعادة هيكلة نفسها - هذا أمر بديهي، لقد انخفضت حصتها في السوق كثيراً خلال السنوات الخمس والعشرين، ولكي نضيف حالة من الدراماتيكية، سوف أذكر مقولة من الكتاب الذي كتبته عام 2001: «الشركات الكبرى تواجه مشاكل كبرى». هذه المقولة صحيحة. إنها ملاحظة واضحة تماماً.

### الدخول إلى مجلس الإدارة

إن حصة الشركة في السوق تنخفض، لذلك ليس من المستغرب أن يقدم مجلس الإدارة منذ سنوات على محاسبة المقصرين ويسرح مجموعة من كبار المدراء. في السنوات الأخيرة، نرى المدير التنفيذي الجديد، يجيد ليس فقط تنظيم عمل المحاسبة، وإدارة الفرع التجاري وعمل المدراء الجدد، بل إنه يتدخل في كل شيء، لكن كل ذلك دون جدوى، ولا شيء يساعد الشركة في زيادة حصتها في السوق.

إن تجربة الشخص الأقل عمراً في الإدارة التنفيذية، ريك فانكر *47* عاماً، والذي يخطط لتغيير النمط القديم في عمل الإدارة، وإدخال الإنترنت السريع في عمل شركة *GM* وفي كافة

المجالات. لكن هل تكفي هذه «القفزة الرقمية» لتحسين الوضع؟ وهل يرغب الناس بشراء سيارات *GM* فقط لأنها مجهزة بوسائط الاتصال والإنترنت؟ وهل تساعد الشبكة الرقمية في جعل سيارات *GM* أرخص سعراً، أو أكثر سرعة وملاءمة؟ ربما إن القفزة التي قامت بها الشركة باتجاه مزيد من التكنولوجيا لم تغير في الأمر شيئاً. إن جميع هذه التكنولوجيات الرائعة والحديثة لم تساعد في حل مشاكل الشركة الأساسية.

لقد نسيت شركة جنرال موتورز، ما الذي يساهم في نجاحها، لقد عادت الشركة إلى الظروف نفسها التي واجهت سلون قبل *80* سنة مضت. حيث قام بعملية تموضع جديدة لعدة ماركات من السيارات التي تنتجها *GM*. كيف فعل ذلك بحيث تكون الماركات مختلفة ومتكاملة فيما بينها؟ لفعل ذلك في عام *1921* تطلب ذلك القيام بعمليات جراحية. أقدم سلون على إلغاء ماركتين تجاريتين من السيارات، ثم عمد إلى إعادة هيكلة الماركات المتبقية. أما لحل مثل هذه المعضلة حالياً فلا بد أيضاً من القيام بعملية جراحية. إلغاء ماركة «*Oldsmobile*» - إنها بداية جيدة، لكن ذلك سوف يثير امتعاض الزبائن القدامى، واحتجاجات نقابات العمال واعتراض الوكلاء.

وهكذا نجد أن فاغنر قد مضى، ومعه مضت ماركات سيارات مثل - «بونتياك *Pontiac*»، «ساترن *Saturn*»، «أوبل *Opel*»، «ساب *Saab*» «همر *Hummer*».

الآن، نحن نعلم، أن كل ذلك كان سيئاً بما يخص العمل. لقد احتاجت إدارة تلك الشركات إلى حصول الأزمة المالية العالمية والإفلاس لكي تتأكد من واقع الشيء الذي كان معلوماً منذ سنوات عدة، ومن ثم تقوم باتخاذ الإجراءات الواجب اتخاذها منذ أمد بعيد. هنا من الحكمة طرح سؤال واحد.

**ماذا يحدث؟**

التصرف نفسه تقوم به الشركات بما يخص المعضلات الكبيرة والظاهرة للعيان التي تواجهها. إنها، ببساطة، تأمل بحصول الأفضل، أو تحاول ترويض المشكلة للحصول على نتيجة إيجابية. هذا يسمونه في علم النفس «بالتهرب من الواقع». أحد أساتذة جامعة أريزونا المتخصص بعلم النفس كتب كتاباً يشرح هذه الظاهرة، وكذلك كيف يقوم عقلنا بتقييم الخطر. بعض ملاحظاته تتطابق تماماً مع حالة شركة جنرال متورز *GM*.

إن المخاطر تؤدي إلى لفت انتباهنا، حتى ولو كانت ضئيلة، عندها يبدأ عقلنا بتخيل صورة عن المستقبل. لهذا السبب نجد أن الناس ينظرون بواقعية ومثالية زائدة إلى موضوع الادخار إلى مرحلة الشيخوخة. لهذا نجد أن انخفاض أسعار الأسهم بمقدار نقطتين لا يستدعي قلق إدارة شركة جنرال متورز. هم يفكرون وهكذا: «حصل لدينا تغيير ما، خفضنا الإنفاق، في العام القادم سترتفع قيمة الأسهم من جديد».

يضيف الأستاذ الجامعي، إننا حساسون كثيراً للتغيرات المفاجئة، لكن هذا لا ينطبق على التغيرات التدريجية. ثم يضيف، إن العامة مؤهلة أكثر للتعامل مع متوحشي وأعداء العصر الجليدي، منها مع معضلات القرن الواحد والعشرين. بلا شك إن الأزمة المالية قد خيمت على العالم بشكل مفاجئ.

إن الأستاذ بيرس ستيل من جامعة كالغاري في كندا، والمتخصص في إدارة الأعمال وتنظيم الكوادر، يتحدث عن الميل البشري لتأجيل المشكلة «إلى فيما بعد». إنه يعتقد أن سبب هذه الظاهرة نابع في الغالب إلى مسألة تتعلق بالثقة. أكثر من الحرص «من حيث الجوهر، إن من لديه ميل للتأجيل، يكون قليل الثقة بنفسه، بما يخص المهام المكلف بحلها، - يكتب الأستاذ ستيل في مجلة جامعة كالغاري. إن قلة الثقة ليست جريمة - يتابع الأستاذ - فعلياً يتم التأجيل بدافع الحرص الزائد، لكن، على الأغلب، بسبب الخوف والقلق من نتائج اتخاذ القرار».

يفرد الأستاذ ستيل نتائج بحوثه حول ميل الناس إلى التأجيل، والتي نشرت في

العديد من المجلات والكتب العلمية. إن ميل الناس إلى التأجيل ولد مع ولادة الحضارة نفسها، وعلى الأغلب سوف تستمر باستمرارها.

**الاصطدام بالواقع**

إن الترياق لطبيعة ميلنا لتجنب المخاطر - يكمن في توفر جرعة كبيرة من الحقيقة والواقعية، على أن يكون ذلك عبر مراقب خارجي يتصف بالانفتاح. إن أكبر مشكلة يمكن أن تواجهونها، تكمن في اتخاذ القرار، والذي تم التحضير له. نحن نتذكر إحدى المقابلات التي تمت في شركة من الشركات الضخمة، والتي حاولت توسيع تشكيلة أصناف السلع الجديدة التي سوف تنتجها، قررت الشركة تخصيص مبلغ عدة ملايين من الدولارات لهذه الغاية. لقد اعتقدنا أن هذه الخطوة من البداية فاشلة. بعد مناقشة سبب فشل خط إنتاج السلع الجديدة، بحضور نائب الرئيس الذي كان مقتنعاً معنا، حينها نظر إلينا بحزن، وقال: «أين كنتم في السنة الماضية، عندما عرضنا تلك الفكرة على مجلس الإدارة؟».

لقد كانت المشكلة واضحة تماماً، مع ذلك فإن خط إنتاج السلع الجديدة، على الرغم من كل ذلك تم تدشينه. لقد اتصفت تلك العملية بالكثير من الأنانية، وكما توقعنا، فإن المشروع أثبت فشله.

دعونا نتكلم حول بعض القرارات الواضحة، والتي كان من الصعب اتخاذها وتبنيها.

**المستشارون يسوّقون الصعوبات**

إن الأفكار أو القرارات الواضحة غالباً تبدو شديدة البساطة، أما الناس فيقولون: «إن هذا نعرفه». يبدو لنا، أن الجواب يجب أن يتصف بالمكر والحكمة والتعقيد الشديد. أما عمل المستشارين فيكمن في ترسيخ هذا الاعتقاد.

في البداية، كان بيتر دراكر، الذي بكل ثقة أعطى نصائح جيدة بما يخص الإدارة. وكما قال أندي غروف، المدير التنفيذي السابق في شركة *Intel*: «إن دراكر هو بطلي وقدوتي. إنه يفكر ويكتب بكل وضوح - أنه يختلف عن كل أولئك التجار المبهمين».

ثم في أعوام الثمانينيات، ظهر على المسرح الكاتب توم بيترز *Tom Peters* مع كتابه حول الكمال. إن ذلك كان بداية عصر المقلدين، والذين يمكن تسميتهم أتباع ومقلدي روبين هود الجدد. إنهم أيضاً يقومون بسرقة الأغنياء. وبدلاً من القوس والرمح والسيف، فإن جيشهم مسلح بالتعابير والألفاظ الرنانة والأفكار الذكية والماكرة التي من خلالها يتم اصطياد الفريسة.

نشرت مجلة «*Fortune*» مقالة تحت عنوان: «استكشاف المغفلين». يذكر الكاتب في مقالته: «بشكل غير ملاحظ، ومن دون ضجة، يبدو أن لدينا لصوصاً يعملون تحت ستار مستشارين في مجال الأعمال. لقد انتزعوا منا كل ما هو جميل ومفيد تحت شعار: إعطاء النصائح المفيدة لمن يمارس العمل الحر».

عند سؤال روبرت مردوخ *Rupert Murdoch*، عن رجال الأعمال الذين يحترمهم أو يعجب بهم، عندها أجاب بشكل صريح: قد تصادف أحياناً أحجار الماس. لكن أنتم تعلمون، إن كل ما يقولونه هو أمر واضح. أنا أذهب إلى سوق بيع الكتب جناح الكتب التجارية. هناك ترى كتباً مدهشة ذات عناوين ضخمة، أنفق عليها 300 دولار، ثم بعد تصفحها ألقيها في الزبالة».

حتى أن توم بيترز يعترف: «نحن الجمعية الوحيدة التي نعلم ما هو الأفضل. لذلك نجدهم على الدوام يستغفلوننا، ولا سيما الأناس الذين على شاكلتي».

### لاجتياز الصعوبات والتعقيدات لا بد من دفع ضريبة عالية

لقد كُتب الكثير حول الشركات العاملة في مجال الاستشارات التجارية وخفايا تصرفاتها السيئة. يعتقد الكثير من المستشارين أنه لا يدفع لهم لقاء الاستشارات البسيطة. لكن في الواقع يحصل التالي، كلما كان وضع الشركة أسوأ، كانت الشركة على استعداد لأن تدفع أكثر لقاء هذه الخدمة.

لو أن المشكلة التي تواجهها الشركة بسيطة، لتمكنت من التفكير وإيجاد الحل، لذلك فإن المكر والدهاء يكمن في استنباط وإيجاد تصورات فكرية لحل المشاكل المعقدة. على سبيل المثال، كافة الشركات، تفهم كيفية التنافس في السوق. بالنتيجة نجد أن شركة «*McKinsey Quarterly*» تخبر القراء من خلال

مقالة تم نشرها، أن عليها أن تخوض منافسة تجارية على جبهتين: الأولى في السوق، والأخرى في مكان جديد يدعى «الفضاء التسويقي». «إنها تسمية ذات صدى كبير». إن الحديث يدور حول إنشاء ما يسمى «الأصول الرقمية، أو الموجودات الرقمية».

بعد ذلك، ولكي يضيفوا بعض الدسائس يحذرون القارئ من «بديهيات العمل التجاري السابقة والقديمة، والتي لا فائدة منها ولا تعمل الآن»، وعلى الشركة «أن تفكر بسلسلة القيم المادية، وفي الوقت نفسه عليها أن تؤسس وتستخدم مجموعة من القيم السامية».

أما المؤلفون، ففي واقع الحال يريدون شيئاً واحداً فقط، هو أن يقول القارئ: «عليكم وبالسرعة القصوى أن تعطونا رقمي تلفون هذين الشابين من جامعة هارفارد، اللذين كتبا المقالة والتي لم نفهم منها شيئاً. على ما يبدو نحن تحت الخطر».

نحن لم نقل أن جميع تلك المقالات - عبارة عن هراء وترهات، لكن المدير التنفيذي للشركة من الصعب فهمه، كيف يمكنه الاستمرار من دون أي «فضاء تسويقي».

### البحث عن الصراحة والوضوح

إن أي فكرة فعالة تتعلق بالتموضع أو إعادة التموضع يجب أن تكون صريحة وواضحة وأن تشير إلى حقيقة جلية وواضحة. وإذا كانت الفكرة واضحة بالنسبة إليكم، أيضاً يجب أن تكون واضحة بالنسبة إلى الزبائن والمستهلكين. عندها، يمكن أن تعمل بنجاح.

في عام 1916 قام الكاتب روبرت أبديغراف *Robert R. Updegraff* بتأليف كتاب عنوانه «آدم الصريح: قصة رجل أعمال ناجح»، تتحدث عن تجربة شخص يدعى «آدم» في مجال العمل الحر. يعد هذا الكتاب أفضل كتاب قرأته في حياتي في مجال التجارة.

حتى أنني سرت على خطى ذلك الكاتب عندما ألفت كتابي «بحثاً عن الصراحة والوضوح».

إن السيد أبديغراف حذر، بأن الأفكار الصريحة والواضحة من الصعب بيعها. لقد كتب: «المشكلة تكمن أن ما هو صريح وجلي يكون بسيطاً للغاية وغير ملحوظ، بحيث لا يمكن تصوره. تعجبنا الأفكار الماكرة والخطط المبتكرة والتي من المحبب التحدث عنها في النادي حول طاولة الغداء. بحيث لا شيء صريحاً وواضحاً فيها، في الوقت نفسه وعند التمعن «تكون الأمور شديدة الوضوح!».

يقترح أبديغراف خمسة اختبارات لمعرفة مستوى الصراحة والحقيقة:

1- عندما نجد حلاً لهذه المشكلة، التي تبدو أنها بسيطة، ما هو صريح وواضح يكون دائماً بسيطاً - إنه بسيط، لدرجة أن أجيال كاملة من الناس تنظر إليه دون أن تراه. أما إذا صادفتنا فكرة ماكرة أو معقدة، فعندها يتوجب التعامل معها بشك. على الأغلب، تكون غير صريحة ومبهمة.

2- هل يتوافق ذلك مع الطبيعة البشرية؟ إن الأفكار الصريحة والواضحة تتوافق مع الطباع والعادات. إن الناس تنظر إليها من وجهة النظر إلى الوقائع العادية، وليس وفق اعتبارات مهنية أو معلومات تقنية.

3- اكتبوا ما يجول في خاطركم على ورقة. عبروا عن فكرتكم أو مشروعكم من خلال مقترح أو مقترحين، كما لو أنكم تشرحونه إلى طفل صغير. بحيث يكون ذلك مفهوماً لكم من خلال عدة عبارات مختصرة. إذا كان ذلك صعب التحقيق، إذا كان الشرح طويلاً، أو معقداً أو ركيكاً، على الأغلب تكون فكرتكم مبهمة وغير صريحة. وكما قلنا سابقاً، «عندما تجدون الجواب سوف يكون بسيطاً».

4- هل هذا يؤدي إلى انفجار عقول الناس؟ عندما تعرضون أفكاركم، واختراعاتكم لحل المشاكل، تقدمون شروحاتكم للخطط التي تقترحونها وأثناء الجواب تسمعون: «لماذا لم نفكر بهذا من قبل؟» - يمكن أن تهنئوا أنفسكم. إن الأفكار الصريحة غالباً «تفجر» المخ.

5- هل هذا يعد عصرياً؟ إن الكثير من الأفكار والخطط بحد ذاتها تعد واضحة وصريحة، لكن على الأغلب لا تظهر في وقتها المناسب. إن التأكد من

الحداثة ليس بأقل أهمية من الفكرة أو الخطة ذاتها. إن إعادة التموضع الذي يتم قبل موعده قد يؤدي إلى حصول مشاكل عويصة.

### إعادة التموضع الحقيقي لأحد المراكز الصحية

منذ عدة سنوات مضت دعونا للعمل في مركز «*Orange Regional Medical Center*» الصحي، ولاية نيويورك.

اليوم يعد مشفى *Orange Regional* من أفضل مئة مشفى في البلاد، عند بداية عملنا هناك وعند تحليل الوضع فيه، توصلنا إلى نتيجة أن الزبائن يعتبرون أن أطباء المشفى قليلي الخبرة والتجهيزات الطبية سيئة.

لحل المشكلة يتوجب خلق تصور مغاير، وأن المشفى يجب أن يتعدى كونه مجرد مشفى محلي صغير يتنافس مع عشرات مشافي الولاية الأخرى.

إن فكرتنا الحقيقية والصريحة لإعادة التموضع جاءت متوافقة مع حالة المشفى باعتباره مركزاً طبياً حقيقياً. هذا الوضع يعرفه جميع موظفي المشفى ويعوه جيداً، لكن ذلك لم يؤخذ على محمل الجد، أي أن يكون المشفى «مؤسسة طبية حقيقية تؤمن الخدمات الطبية على مستوى عال من الجودة والنوعية وعلى كافة المستويات».

هل هذا حقاً - سألناهم - أن يؤمن المشفى خدمات طبية متنوعة جداً. (بالفعل كان مشفى *Orange Regional* يؤمن طيفاً واسعاً من الخدمات لا يقل عن بقية المنافسين).

كانت فكرتنا لإعادة التموضع الواجب أن يتبناها المشفى هكذا: «لا أحد يقدم خدمات طبية لصحتكم أفضل منا». هذه الفكرة تعطي تميزاً للمشفى. إنها تمنح الزبائن الوضوح والأريحية لعيادة هذا المشفى بالذات. هذا الشعار وضع معياراً محدداً يجب على المشفى أن يتقيد به لاحقاً.

هذه الفكرة ترسخت عميقاً في أذهان الأطباء وإدارة المشفى وكافة أفراد الطاقم الطبي في المشفى. خلال خمس سنوات يجب أن تنفذ هذه الفكرة بشكل صارم ودقيق.

لكي نعطيكم تصوراً، كم هي جلية وواضحة إستراتيجية إعادة التموضع الجيدة، دعونا نستعرض بعض المعضلات التجارية ونتقاسم الآراء حول ما يمكن فعله في مثل هذه الحالة.

**السياحة في نيوزيلاندا**

في لعبة إعادة التموضع لا بد من تجنب العبارات والشعارات الفارغة. منذ مدة ليست بالبعيدة قامت نيوزيلاندا بحملة دعائية لدعم السياحة فيها وكانت تحت شعار «زوروا أكثر دولة شابة على وجه الأرض». لكن تلك الفكرة هي فكرة غبية جداً، وذلك لأن الناس يسافرون إلى دول بعيدة لكي يشاهدوا ما هو قديم وأثري، وليس ما هو عصري وحديث وقد ملوا منه. لكن ما هو واضح وظاهر للعيان بشكل كبير - هو الجمال الأخاذ والمدهش لطبيعة ذلك البلد. إن نيوزيلندا تتألف من اثنتين من الجزر، ولكي نؤسس لدعاية سياحية فعالة وإعطاء ذلك مغزى، كان من الأفضل طرح السؤال التالي: «أي من هاتين الجزيرتين أجمل؟ بما يخص إعادة التموضع، وجواباً على ذلك السؤال من الأفضل أن يكون هكذا: «إن نيوزيلندا، تتألف من جزيرتين، إنهما من أجمل الجزر في العالم».

عندما تسألون أولئك الناس الذين زاروا نيوزيلندا، وما هي وجهة نظرهم حول ذلك، فإن الأغلبية الساحقة منهم سوف يجيبون: «إنها بلد جميلة جداً». وهل يوجد شيء أكثر وضوحاً من ذلك.

**السياحة في سيرلانكا**

طالما أننا تحدثنا عن البلدان، فماذا تفعل الدول عندما تكون سمعتها سيئة؟ إن سيرلانكا التي تعاني من حرب أهلية لا نهاية لها، والتي تتحدث عنها الصحافة بشكل دائم، هذا مثال على ما يسمى «إساءة لسمعة الماركة». وهذا يعرقل نمو وتطور البلد. لكن ذلك حالة جيدة من أجل إعادة التموضع. ونحن بهذا الصدد ننصح أن تتم العودة إلى التسمية القديمة للبلاد: «سيلان». هذه التسمية تذكرنا بالماضي الرومانسي - إنه الشاي السيلاني الفاخر. ما الغرابة في ذلك، لقد تم الرجوع إلى التسمية القديمة سانت بطرسبرغ بدلاً من لينينغراد.

إن هـذه الفكـرة الواضـحة، يـصعب تـسويقها وذلـك، بـسب الأنانيـة الزائـدة للسياسيين المحليين. هكذا يمكن إعادة هيكلة هذا البلد الرائع وإعادة تموضعه.

**ماكدونالدز** McDonald's

على الأغلب أنكم رأيـتم عبـارة: «هـذا مـا أحبـه». لا أعتقـد أنهـا عبـارة ناجحـة ومميزة. عندما نرى لوحات إعلانات مدون عليها أن مطاعم ماكدونالدز تبيع ملايين من شطائر الهمبرغر، في الوقت نفسه نسمع بمطـاعم ماكدونالـدز، حيـث هنـاك لا يبيعـون على الإطلاق شطائر الهمبرغر (على سبيل المثال في الهند)، عندها يتطرق في الذهن فكرة واضـحة: إعـادة تقيـيم شـعار «مطـاعم ماكدونالـدز هـي أكـثر الأمكنـة شـعبية لتنـاول الطعام».

التفوق - هو أفضل إستراتيجية وأقواها لخوض معركة التنافس مع الآخرين. وكما قلنا في المقدمة، إن الطبيب النفسي يؤكد لكـم أن النـاس يميلـون لـشراء مـا يقـدم عـلى شرائه الآخرون.

**سيرز** Sears

في وقت من الأوقات، كانت شبكة سيرز لتجارة التجزئة تعد الأولى في سوق تجارة التجزئة والبيع من خلال الكتالوجات. الآن، ولت موضة البيـع هـذه. إن الـسوبرماركات ذات الأسعار الرخيصة أضحت الآن تهدد شبكات تجارة التجزئة. بقي أمـام شـبكة *Sears* خياران لا ثالث لهما، إما إعادة التموضع أو الموت.

لكـن بقـي لـدى متـاجر *Sears* ماركـات رائعـة مثـل أدوات «*Craftsman*» ملابـس «*Lands' End*»، وكذلك بعض ماركات الأطر والدهانات. والكثير من تلـك الماركـات تحتـل القمة في نوعيتها.

لذلك إن أفضل فكرة لإعـادة الهيكلـة والتموضـع يمكـن أن تكـون: «هنـا تعـيش أفضل الماركات في أمريكا». وهكذا على شركة *Sears* التجارية أن تتوجه اعتماداً على تلـك الماركات، وليس الاعتماد على المخازن التجارية، لأن هذه الماركـات لا يمكـن أن تتواجـد، إلا في مخازن *Sears*.

**نيوزويك** «Newsweek»

إن مجلة نيوزويك «*Newsweek*» ومنافستها مجلة التايم «*Time*» تتعرضان لانخفاض في عدد المشتركين وكذلك إلى ضمور في عائدات الدعاية. كلا المجلتين حاولتا التهرب من المصير الحزين الذي وقعت به مجلة «*US News & World Report*»، والتي كانت تصدر أسبوعياً، والآن تصدر شهرياً وبصعوبة بالغة. لكن ليس من المهم ما يحصل من أمور في المجلتين، فإن ما يلفت النظر أن مجلة الإيكونوميست «*The Economist*» تزدهر. وهذا يعطي سبباً مقنعاً لضرورة إعادة التموضع.

أولاً، على إدارة مجلة «نيوزويك» أن تفهم أن وضعهم لا يشابه وضع مجلة «الإيكونوميست» بشهرتها العالمية وعدد المشتركين فيها. وكذلك عليهم أن يفهموا أيضاً، أن عدد القراء لن يتزايد، بل ربما إلى انخفاض. والسؤال: أي نقطة ضعف تجب معالجتها؟ إذا كنت تشغل منصب كبير محرري نيوزويك، فإن أول شيء يجب أن تفهمه أن التغيير يجب أن يطال الجوهر، وليس الشكل فقط. المطلوب ليس شكلاً جديداً، بل فكرة جديدة.

تكمن الفكرة الحقيقية لإعادة التموضع في التركيز على أسماء الصحفيين المشهورين والمحللين السياسيين، وليس على الأخبار بحد ذاتها. إن الناس يشترون المجلة لكي يقرؤوا ماذا يكتب كل من جورج ويل، وفريد زكريا، وروبرت ساموليسون و جوناثان ألتر. إن الميزة الإيجابية لأي مجلة تكمن بالصحفيين الجيدين الذين يكتبون فيها. إنهم يعطون نظرة تحليلية على الأحداث الجارية ويشرحون وجهة نظرهم.

هناك أيضاً مجال جديد يتعلق بالكاتب والمذيع جون ستيوارت مقدم برنامج ذا ديلي شو «*The Daily Show*». هذا الشخص يكتب عن مختلف الجرائم، وهذا يعد موضوعاً غنياً بحد ذاته ويلفت انتباه القراء الشباب.

إن المشكلة الوحيدة التي تواجه إعادة التموضع تكمن في تسمية المجلة، نيوزويك «*Newsweek*». في واقع الأمر على المجلة أن لا تكتفي فقط بعرض الأخبار

والأحداث، بل على المجلة أن تحلل تلك الأحداث والأخبار وفق نظرة واقعية. لذلك من الأفضل تغيير الاسم ليصبح «*Opinion Week*»، ويتم إعادة التموضع تحت شعار: «نحن نعلم، ماذا تعني الأخبار».

إن السبب الرئيسي لهذه الخطوات الجذرية يكمن في أن إعادة التموضع اليوم أكثر صعوبة وتعقيداً من الأمس بما يتعلق بالماركات التجارية وعلى الأخص بمنتجي السلع والمنتجات التي لا تختلف عما ينتجها الآخرون. أما ما يخص المجلة المنافسة لمجلة نيوزويك أي مجلة التايم، فهي الأخرى أخذت تغير قناعاتها وتصوراتها.

هذه الحالة تعكس بوضوح ماهية إعادة التموضع. إنها تعني كيفية التأقلم مع رغبات المستهلكين وتحقيقها، وهذا ما يجب أن تفعله صحيفة نيوزويك. إنها خطوة تنافسية جيدة في خضم الأزمة. ولتحقيق ذلك يجب توفر الإرادة والشجاعة المطلوبة. إن ذلك يعد أمراً شديد الوضوح، لكن لتحقيق هذه الفكرة لا بد من توفر المال والوقت.

في هذا الكتاب ذكرنا مجموعة من الأمثلة الواضحة من إستراتيجيات إعادة التموضع. على سبيل المثال إستراتيجية ماركة شفروليت «*Chevrolet*» - «السيارة الأمريكية المحببة في أمريكا»، أو إستراتيجية شركة الطيران *ContinentalAirlines* التي تعرض «خدمات أكثر بالسعر نفسه». هذه الأفكار ليست حكيمة تماماً، إنها مجرد أفكار واضحة لإعادة التموضع، إنها فعالة في زمن التنافس العنيف والتغيير المستمر في خضم الأزمات.

طيلة السنوات التي كنت أكتب فيها حول هذا الموضوع، سعيت إلى أن تكون أفكاري بسيطة وواضحة، لكي تظهر للعيان، ماهية العملية التجارية الحقيقية.

في تلك الأوقات ما يسمى قطاع الاختصاصين الذين بذلوا كل ما في وسعهم لتعقيد الأمور وتمويهها.

إن نصيحتي الأخيرة هي التالية: لا تسعوا إلى المغالاة في البحث والتحليل في إستراتيجية التموضع أو إعادة التموضع، الأفضل أن تعملوا بوضوح وبساطة.

# الخاتمة

إلى هنا تكون قد وصلت رحلتنا مع هذا الكتاب إلى خاتمتها. لقد بدأت رحلتي هذه عام 1969 عندما كتبت المقالة الأولى المخصصة للتموضع وكانت بعنوان: «التموضع - هي لعبة، يلعبها الناس في الأسواق المعاصرة تحت تسمية "وأنا أيضاً"».

منذ ذلك الوقت أخذت كلمة «التموضع» و«إعادة التموضع» تستخدم في عالم التجارة والأعمال بشكل دائم. إذا كان لديكم أي شك، ابحثوا عن هاتين الكلمتين في الإنترنت؛ عندها سوف تحصلون على 2 مليون نتيجة. في عام 2008 تكررت هاتان الكلمتان في المطبوعات التجارية والاقتصادية «وعالم الأعمال» حوالي 37163 مرة.

الكثيرون اليوم يستخدمون كلمة «تموضع»، لكن لا يفهم الجميع ماذا تعني. إن المجموعات ذات التأثير، مثل المستشارين في مجال الإدارة ليس لديهم أي فهم ماذا يعني خسارة أو ربح معركة كسب رضا وتقبل المستهلكين أو الزبائن.

في هذا الكتاب تحدثت بالتفصيل حول التموضع وإعادة التموضع. خلال تلك السنوات قمت بتأليف أربعة عشر كتاباً حول ذلك مستخدماً كافة الأساليب والمعطيات.

إذا تعذر على الناس فهم مثل هذه الأساليب الآن، فهـم لـن يفهموهـا أبـداً. في هذا العالم، تدور أشد وأعنف الـصراعات بـين المتنافـسين، ومـن لم يـتقن فنـون هـذه اللعبة، فإنه سوف يتعرض إلى مشاكل جمة.

وهكذا، لقد حذرت وأبلغت. وكما قال إدوارد ر. مورو: ليلة هادئـة وتـصبحون على خير مع التمنيات بالنجاح.

# الفهرس

# من كتب الاقتصاد
# الصادرة عن دار رسلان ودار علاء الدين

- ثلاثة عقود من اقتصاد العولمة (العولمة وإحباطاتها)
  ................................ جوزيف ستيغلتز
- تحليل القوائم المالية - مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية
  ................ د. سلمان حسين الحكيم
- التسويق ج1 تطوره - مسؤوليته الأخلاقية - إستراتيجيته
  ................................ فيليب كوتلر
- التسويق ج2 السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات
  ................................ فيليب كوتلر
- التسويق ج3 أساليب التسويق الرئيسية
  ................................ فيليب كوتلر
- التسويق ج4 السلع والأسعار
  ................................ فيليب كوتلر
- التسويق ج5 الترويج
  ................................ فيليب كوتلر
- التسويق الإلكتروني
  ............................ د. مصطفى كافي
- التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي
  ............................ د. مصطفى كافي
- صناعة السياحة والأمن السياحي
  ............................ د. مصطفى كافي
- اقتصاديات النقل السياحي
  ............................ د. مصطفى كافي
- تحليل وإدارة بورصة الأوراق المالية
  ............................ د. مصطفى كافي
- اقتصاديات البيئة
  ............................ د. مصطفى كافي
- دليل تطور الفكر الإداري
  ............................ رعد حسن الصرن
- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة
  ............................ رعد حسن الصرن
- كيف تخطط جودة أعمالك
  ............................ رعد حسن الصرن
- وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها
  ............................ رعد حسن الصرن
- الأزمة $ : كيف تفتعل
  ....................... أ. د. نيكولاي ستاريكوف
- الأزمات الاقتصادية العالمية - كيف حاول الآخرون حل مشاكلهم
  ................................ إيفلين المصطفى
- بائعو الاشتراكية اقتصاد الظل في الاتحاد السوفييتي
  ................ روجد كيران - توماس كني
- التطوير التنظيمي
  ............................ رسلان علاء الدين
- إدارة المؤسسات والأسواق المالية
  ...... د. فواز صالوم حموي - محمد إسماعيل
- الإعداد للقرن الواحد والعشرين
  ................................ بول كينيدي
- ملامح من الفكر الإداري عند الإمام علي
  ................................ د. حسن الشيخ
- الشركات النفطية المتعددة الجنسيات
  ............................ د. محمد خيتاوي
- إدارة الأعمال الدولية
  ................................ د. علي خضر

# إعادة التموضع

## الأعمال في عصر التنافس، التغييرات والأزمات

في البداية إن raison d'etre أو إعادة التموضع، كانت تعني كيفية «إغراق» المنافسين والخصوم، أو سبل إزاحتهم. لكنها في الوقت نفسه تساعد على تبني طرق تكنولوجية تسرع من تحسين وتطوير نوعية وجودة الكثير من السلع.

إن جوهر الحل يكمن في إيجاد وسيلة أو طريقة لتغيير نمط التفكير الشخصي بحيث يتم التأقلم مع المستجدات والمتغيرات الخطرة، فالتموضع هو - ما تتميزون به عن بقية المنافسين في فهم واستيعاب أذواق وحاجات المستهلكين.

ما يزال العقل البشري يشكل لغزاً محيراً، لكننا نعلم في الوقت نفسه أنه يتعرض لأخطار جمة، إذا استطعنا أن نفهم كيف يعمل العقل، عندها نستطيع أن نستخدم بشكل فعّال مجموعة التصورات حول التموضع والأمر نفسه ينطبق على نظيره إعادة التموضع.

متغيرات عديدة تحتم قراءة هذا الكتاب منها: الثورة الإعلامية حيث تجمعت معلومات خلال العقود الثلاثة الماضية تفوق حجم ما تم جمعه خلال خمسة آلاف سنة مضت، القصف الإلكتروني ففي كل يوم تظهر على الأنترنت ملايين الصفحات الإلكترونية إضافة إلى ملايين الصفحات السابقة. قوة البساطة حيث إن أفضل طريقة من أجل لفت انتباه الدماغ الذي يمقت التعقيد والارتباك - هو إنتاج دعاية إعلانية بسيطة ومختصرة جدًا.

ًإن فهم جوهر المشكلة - هو نصف النجاح لحلها، عموماً هذا يعني أنه علينا أن نفهم منافسينا، كما أنه من غير المفيد تماماً محاولة تغيير طريقة تفكير المستهلك، فعندما يحدد السوق رأيه حول منتج أو سلعه معينة، فإنه يصبح من الصعب تغيير ذلك الرأي.

وهكذا، فإن إعادة التموضع - ليست محاولة لتغيير رأي المستهلكين، بل هي محاولة لتغيير انطباعهم وإدراكهم الذي يعتمد ذلك الرأي.




هاتف: 00963 11 5627060
فاكس: 00963 11 5632860



هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241

